



**SAPIENZA**  
UNIVERSITÀ DI ROMA

# La comunicazione pubblica ai tempi dello storytelling: quali cambiamenti per il comunicatore pubblico?

**Candidata: Dott.ssa Francesca Sensini**

TUTOR :     Prof. Alberto Marinelli  
                 Prof.ssa Franca Faccioli

COORDINATORE DOTTORATO:  
Prof. Antonio Fasanella

**Dipartimento di Comunicazione e Ricerca Sociale**  
**DOTTORATO DI RICERCA**  
**Comunicazione, Ricerca, Innovazione - XXXI ciclo**  
**A.A. 2017/2018**



*A mio figlio Lorenzo.*



## Abstract:

*Gli studi sulla comunicazione pubblica italiana hanno attraversato una prima fase di grande fermento negli anni novanta, che ha sostenuto la prima definizione normativa proposta con la legge 150/2000. A distanza di diciotto anni dal varo della legge, tra mancate applicazioni e repentine rivoluzioni nel mondo delle tecnologie, sono cambiate molte cose per il comunicatore pubblico e per la società civile. Il ruolo stesso del comunicatore pubblico sembra essere messo in discussione, nell'epoca della network society e dello storytelling, nella quale tutti si sentono in grado di poter comunicare direttamente ai cittadini attraverso i Social network. In questo contesto segnato dalla comunicazione disintermediata nei Social Network Sites, il comunicatore pubblico rischia di perdere il proprio ruolo istituzionale; questo processo può avere ripercussioni nell'ambito dell'attività amministrativa, in un'epoca di grandi cambiamenti normativi e di novità legate principalmente alla sfera della comunicazione digitale. Mediare le conoscenze connesse a questi processi con un uso corretto, con procedure semplificate e con un linguaggio idoneo ai nuovi media è oggi fondamentale. Tuttavia queste competenze non vengono attribuite al comunicatore pubblico e non vi sono riferimenti normativi che ne definiscano il profilo in questa prospettiva. Le competenze digitali e la conoscenza delle dinamiche proprie del web 2.0 sono elementi fondamentali della comunicazione pubblica e richiedono una formazione specifica e un quadro normativo. Il mio lavoro di ricerca intende analizzare come vengano gestite le pagine sui Social Network Sites delle amministrazioni pubbliche italiane, alla luce dei grandi cambiamenti nell'uso dei media. Il percorso di analisi che questa ricerca intende affrontare è volto a capire quale sia il ruolo attuale del comunicatore pubblico rispetto alle funzioni di comunicazione istituzionale sui social media. Lo sviluppo delle tecnologie ha trasformato anche la modalità di interazione tra istituzioni e società civile, e questo processo ha reso i Social Network Sites una delle fonti primarie di comunicazione,*

*anche istituzionale. Per questo, comprendere quali siano i contenuti condivisi, che tipo di figure professionali presidiano le piattaforme dei Social Network e con quali modalità avvenga l'interazione con i cittadini, diventano elementi importanti per inquadrare il tipo di comunicazione prevalente, quella che si ispira alla logica del servizio al cittadino o quella che inclina in direzione della dimensione narrativa dell'azione amministrativa e propone lo storytelling istituzional come principale campo di espressione.*

## **Indice:**

<b>Premessa .....</b>	<b>p.1</b>
-----------------------	------------

### **Capitolo 1 - La comunicazione pubblica in Italia**

1.a Come e quando nasce il dibattito .....	p.5
1.b Il dibattito scientifico e le norme degli anni novanta.....	p.7
1.c URP-Uffici stampa e Portavoce: la legge 150/2000 .....	p.11
1.d La pubblica amministrazione digitale: il CAD (codice dell'amministrazione digitale) – I siti istituzionali e l'e-Gov.....	p.15
1.e La trasparenza amministrativa .....	p.26
1.f La comunicazione pubblica sui SNS .....	p.30

### **Capitolo 2 Lo Storytelling istituzionale**

2.a Cos'è lo Storytelling.....	p.42
2.b L'uso dello Storytelling nel marketing .....	p.51
2.c Storytelling management.....	p.54
2.d Storytelling in politica.....	p.58
2.e Lo Storytelling istituzionale.....	p.71

### **Capitolo 3: La ricerca empirica sul ruolo del comunicatore pubblico**

3.a Metodologia della ricerca.....	p.80
3.b Analisi dei dati:	
3.b.1 Identificazione anagrafica.....	p.82
3.b.2. Social Media della PA.....	p.89
3.b.3. Gestione Social Media.....	p.101
3.b.4. Contenuti condivisi sui Social Media.....	p.112
3.b.5. Social Media e comunicazione di emergenza.....	p.122
3.b.6. Altre attività sui Social Media .....	p.126
3.c Conclusioni.....	p.146

#### **Capitolo 4: Post-terremoto: il caso di Regione Umbria, Marche, Abruzzo e Lazio su Facebook**

4.a La comunicazione d'emergenza e il ruolo dei Social Media dopo un disastro naturale.....	p.152
4.b Terremoto centro Italia: un'analisi della narrazione nelle pagine istituzionali Facebook delle regioni Lazio, Marche, Umbria e Abruzzo nella fase post-terremoto (15 maggio – 15 agosto 2017) .....	p.163
4.c L'evento RisorgiMarche.....	p.173
4.d Conclusioni.....	p.177

<b>Conclusioni.....</b>	<b>p.180</b>
-------------------------	--------------



<b>Indice Figure.....</b>	<b>p.184</b>
<b>Indice Tabelle.....</b>	<b>p.185</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>p.192</b>
<b>Sitografia.....</b>	<b>p.210</b>
<b>Appendice: Il Questionario.....</b>	<b>p.216</b>



## Premessa

La ricerca realizzata in questa tesi nasce da una esigenza prima di tutto professionale: da comunicatrice pubblica che per oltre dieci anni si è occupata di comunicazione online e di gestione del portale istituzionale di un comune di medie dimensioni, ho assistito a cambiamenti, anche repentini, a livello normativo che hanno generato ripercussioni a livello organizzativo. Alle conseguenti fasi di caos e riorganizzazione sono seguiti lunghi momenti di stallo che sembravano non considerare il veloce sviluppo delle tecnologie e dei sistemi di comunicazione in uso nella vita quotidiana. Il consistente gap tra assetto normativo e procedure regolamentari di attuazione delle norme è stato uno dei motivi che ha causato il ritardo italiano, ad esempio nella digitalizzazione dei documenti e dei procedimenti. Queste lentezze sul piano dell'attuazione, hanno di fatto sottratto la possibilità a molte città di poter diventare delle *smart cities* ovvero delle città intelligenti in grado di fornire servizi e contesti d'uso utilizzando gli ultimi ritrovati tecnologici per semplificare e aumentare la qualità della vita. Ma questo ritardo è anche la causa della mancata partecipazione dei cittadini al processo di innovazione dei propri territori, al lavoro condiviso per la creazione di servizi moderni e fruibili in modo agevole.

Alcune di queste attività che oggi sono normate e sostenute economicamente anche grazie ai fondi europei per le pubbliche amministrazioni, non sempre sono state accolte dai territori in tempi rapidi e con la giusta prospettiva. Cosa sia successo e quali siano state le cause per il fallimento di tanti progetti e idee generose e innovative è uno dei quesiti che qui viene posto e a cui si spera di poter dare risposta.

La funzione del comunicatore pubblico quale mediatore tra cittadini e azione istituzionale, così come è stato chiaramente definito in molti saggi prodotti negli anni fino a circa dieci anni fa (Rovinetti 1994, Faccioli 2000, Grandi 2001, Rolando 2003, Arena 2004, Mancini 2008) sembra ora passare in secondo piano per dare spazio a altri ruoli istituzionali. Ciò che è poi successo con l'avvento dei media digitali e soprattutto con i Social Network Sites è stato dirompente.

Una causa di questo caos è la mancanza di sostegno normativo in grado di assegnare ai comunicatori pubblici il profilo di alcune nuove figure professionali quali il social media manager o il web content specialist che, con un aggiornamento della legge 150/2000, potrebbero essere inserite tra le attività di comunicazione, accanto agli URP, agli uffici stampa e al portavoce.

Poter garantire la qualità del servizio di tutte queste nuove attività, sorte coi media digitali, è sicuramente importante per chi si occupa di comunicazione pubblica. Analizzare le modalità di interazione tra istituzione e società civile attraverso i Social Network Sites, è uno dei modi per comprendere la tipologia della comunicazione istituzionale allo stato attuale. Analizzare quali contenuti vengono condivisi e quali figure professionali operano sui Social Network Sites sono alcuni degli elementi che possono permettere di inquadrare lo stato della comunicazione istituzionale e quanto questa sia ancorata alle funzioni inquadrare, anche a livello normativo, oppure preveda una transizione verso nuove competenze e ambiti professionali. A tale scopo verrà sottoposto un questionario a un campione di comunicatori pubblici degli enti statali, territoriali e locali. Scopo della rilevazione è far emergere quale sia il loro ruolo all'interno

dell'ente, quali competenze esprimano soprattutto in relazione all'utilizzo dei Social Network Sites.

Oggi con l'uso (inevitabile) dello Storytelling, ovvero con la comunicazione di una dimensione narrativa dell'azione pubblica, i comunicatori della pubblica amministrazione si trovano di fronte a nuove sfide professionali. Benché siano stati assegnati principalmente a attività di comunicazione dell'attività amministrativa, soprattutto relative alla trasparenza, stanno sperimentando nuove opportunità con la gestione delle pagine istituzionali dei Social Network Sites.

Ma questi ambienti comunicativi, come alcuni studi hanno rilevato (Lovari 2016, Materassi & Solito 2015), sono gestiti spesso dai professionisti dell'informazione, ovvero dai giornalisti degli uffici stampa o dagli stessi amministratori. Questo approccio fa emergere alcuni interrogativi in merito all'uso dei social media quale veicolo di consenso e di narrazione politica, mentre sembra portare in secondo piano la comunicazione come servizio al cittadino (Faccioli, 2000), che dovrebbe invece essere la prima tra le funzioni affidate al comunicatore pubblico.



## **Capitolo 1 - La comunicazione pubblica in Italia**

*1.a Come e quando nasce il dibattito ; 1.b Il dibattito scientifico e le norme degli anni novanta; 1.c URP-Uffici stampa e Portavoce: ecco la legge 150/2000; 1.d La pubblica amministrazione digitale: il CAD (codice dell'amministrazione digitale) - I siti istituzionali e l'e-Gov ; 1.e La trasparenza amministrativa ; 1.f La comunicazione pubblica sui SNS*

### **1.a Come e quando nasce il dibattito**

Il dibattito italiano sul tema della comunicazione pubblica nasce molti anni prima rispetto alla legge 150 del 2000, che ne definisce ruoli, funzioni e competenze, e per alcuni (Rolando 2010) segna un “punto di arrivo lacunoso di un lungo e acceso dibattito”. La comunità scientifica di riferimento ha prodotto molta letteratura soprattutto prima del varo della legge. In effetti i momenti più interessanti e sicuramente più attivi del confronto sul concetto di comunicazione pubblica sono da far risalire al momento topico e più incisivo della legislazione sull'attività amministrativa, ovvero alla legge 242 del 1990, in cui per la prima volta è esplicitato il concetto di trasparenza quale attività fondamentale della pubblica amministrazione.

Il dibattito pubblico in Italia si avvia però negli anni ottanta, quando fu chiaramente evidenziato che le iniziative di comunicazione pubblica “erano segnate da un peccato d'origine relativo alla subordinazione nei confronti di una supposta centralità, sia politica che economica, attribuita al sistema dell'informazione” (Grandi, 2001). I provvedimenti legislativi legati alla attività di comunicazione istituzionale furono inseriti all'interno di norme

dedicate al sistema dell'informazione (Legge 416/81 disciplina delle imprese editrici e provvidenze per l'editoria) che all'articolo 13 prevedeva l'obbligo di destinare una quota fondi per la pubblicità sui giornali quotidiani e periodici, e questo significava che anche gli enti dovevano obbligatoriamente usufruire dei mezzi a stampa per ogni loro campagna pubblicitaria. È questa la prima volta in cui il legislatore parla di pubblicità pubblica obbligatoria.

Con la legge 67/87 fu introdotto in modo chiaro l'obbligo di diffondere a mezzo stampa i bilanci delle pubbliche amministrazioni, anche solo in estratto. Questo obbligava da una parte le pubbliche amministrazioni a essere trasparenti ma anche a mettere a bilancio una quota annuale per le spese di pubblicità a mezzo stampa, anche se Rolando (1990) ricorda che furono sì istituiti capitoli di bilancio specifici, ma senza somme o importi di spesa specifici per le spese pubblicitarie, ovvero senza predeterminarne le spese. Questa può essere stata una delle ragioni per cui, senza controllo, furono avviate campagne pubblicitarie a mezzo stampa che negli anni seguenti determinarono il connubio o, per meglio dire, la mancanza di controllo effettivo anche dei rapporti professionali tra amministrazioni e mondo dell'informazione, potendo dare spazio a favoritismi e intrecci di relazioni economiche e professionali tra editori e pubbliche amministrazioni.

Di certo non meno importante è anche che queste norme sono state create per riorganizzare il sistema informativo ma in realtà hanno individuato negli enti pubblici nuove fonti di finanziamento, grazie agli obblighi di pianificazione definiti per legge (Grandi, 2001). Così come le altre norme volte a favorire spazi di comunicazione di utilità sociale (L.103/1975 e decreto 367/88) a favore della comunicazione attraverso i canali della RAI



Radiotelevisione Italiana. Grandi (2001) ricorda quanto fu sollecitata in quegli anni l'applicazione da parte degli organi di Governo.

In Italia la spinta governativa, attraverso l'attività legislativa in favore di una cultura della comunicazione pubblica, fu molto forte e attorno a essa si è sviluppato, in quegli anni, un acceso dibattito pubblico da parte dei più importanti fautori di una specifica norma a favore dei comunicatori.

## 1.b Il dibattito scientifico e le norme degli anni novanta

È con la Legge 241/90 "Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi" che si sposta leggermente l'attenzione dal mondo dell'informazione a quello più specifico di una figura idonea a comunicare i principi cardine della nuova amministrazione pubblica sancita nella legge 241/90: trasparenza, partecipazione e efficienza, per garantire l'accesso ai documenti pubblici in tempi rapidi e precisi.

Questi sono i principi cardine che dal 1990 sono stati più volte rielaborati e ampliati anche in raccordo al panorama normativo internazionale, europeo e statunitense in primis, sempre di più volto a coinvolgere la cittadinanza attiva nel dibattito pubblico.

Questo approccio sarà, negli anni, quello che coinvolgerà in maniera più forte la figura del comunicatore pubblico quale mediatore cruciale tra Stato e società civile. Nella legge n. 142 del 1990 di assoluto rilievo si rivelava l'art.

7, il cui portato contemplava tanto il principio di pubblicità degli atti amministrativi quanto il diritto di accesso ai medesimi.

Ma è la legge 241/90 che sancisce il principio della trasparenza quale cardine della nuova pubblica amministrazione, accanto alla partecipazione attiva dei cittadini, nella considerazione delle scelte amministrative più importanti, così come l'efficienza degli uffici pubblici. Fino ad allora "le funzioni svolte dai pubblici poteri sono opache perché ci sono sovrapposizioni di competenze, attribuzioni di funzioni non chiare, mancanza di coordinamento" (Arena, 1991) mentre la trasparenza richiede "razionalità, chiarezza e certezza nel rapporto tra cittadini e istituzioni" (Faccioli, 2000).

Se dunque il dibattito prosegue anche a livello accademico è a livello centrale che si comprende l'esigenza di una figura specifica per l'attivazione di questi principi nella nuova pubblica amministrazione italiana. È con la circolare del Ministro della Funzione pubblica del 27 aprile del 1993 (la n.17/93) che, in applicazione del decreto legislativo n.29/93 "Razionalizzazione dell'organizzazione delle amministrazioni pubbliche e revisione della disciplina in materia di pubblico impiego", viene istituito, per la prima volta, l'Ufficio Relazioni con il pubblico e viene disciplinata l'attività di comunicazione di pubblica utilità.

Appare evidente che la necessità di aprirsi alla società civile e al dialogo con i cittadini rappresenta una presa di coscienza da parte della politica che nel frattempo è stata travolta dagli scandali di Tangentopoli e dunque è entrata in forte crisi arretrando rispetto alla frontiera del dialogo con i cittadini. Da un lato questa crisi, dall'altro la logica conseguenza della mancanza di fiducia nelle istituzioni da parte dei cittadini. Queste sono le principali ragioni politico-sociali che hanno portato all'individuazione di figure

specifiche che facessero da ponte per riattivare un dialogo costruttivo tra Stato e società civile. “Il governo della democrazia è il governo del potere pubblico in pubblico” scriveva Norberto Bobbio nel 1984 (da *Il futuro della democrazia*, 1984) ed ecco perché l’attivazione di un URP - Ufficio relazioni con il pubblico serve a dialogare con i cittadini, per trasferire informazioni corrette e ben codificate da parte di impiegati pubblici ben formati, attraverso una corretta trasmissione di informazioni e, quindi, in grado di decodificare il complesso linguaggio burocratico in forme più semplificate ma formalmente corrette.

Il concetto di semplificazione è fondamentale per comprendere i processi decisionali messi in atto dalle istituzioni e per garantire sia trasparenza che ascolto. Questo è, in sostanza, lo scopo fondamentale per il quale il comunicatore pubblico, così come lo conosciamo anche oggi, ha dovuto svolgere la propria missione istituzionale sin dagli albori del dibattito pubblico attorno alla sua figura.

La legge 241/90 è stata definita di “rango costituzionale” (Arena, 1992) perché obbliga le pubbliche amministrazioni alla pubblicità degli atti e dei documenti che fino ad allora venivano secretati. Si apre dunque una nuova era all’insegna della trasparenza. L’obbligo di attivare un ufficio relazioni con il pubblico, affinché questa pubblicità degli atti fosse attuata, riconfigurò anche l’organizzazione interna degli enti, almeno sulla carta. Roberto Grandi sostiene che la comunicazione normativa rappresenta “la base della comunicazione pubblica, in quanto la conoscenza e la comprensione delle leggi è la pre-condizione di ogni possibile relazione consapevole tra enti pubblici e cittadini”. Molti altri interventi normativi si sono resi necessari perché le singole pubbliche amministrazioni percepissero la radicale trasformazione dell’organizzazione interna e

esterna che le leggi stavano apportando al sistema pubblico. Con il D.L. 29/1993 viene stabilito anche l'obbligo di comunicare internamente e esternamente quale forma di collante tra l'attività dei vari uffici.

È una ulteriore direttiva, il D.P.C.M. dell'11 ottobre 1994, a stabilire il ruolo e le finalità dell'attività di comunicazione e di relazione degli uffici URP all'interno dell'organizzazione dell'ente pubblico. Da un lato sempre più responsabilità rispetto all'attuazione del principio di trasparenza dell'attività amministrativa, dall'altro quello di ricerca e analisi dei bisogni e il grado di soddisfazione dell'utente, funzione necessaria per comprendere e stabilire la qualità del servizio offerto.

L'inserimento di queste nuove attività e funzioni comincia a delineare una nuova prospettiva del rapporto tra cittadini e istituzioni.

Nella letteratura scientifica si trova anche il riferimento alla comunicazione d'impresa usata per portare nel sistema pubblico alcune tipiche dinamiche del marketing come ad esempio il soddisfacimento dei bisogni presenti nella società (salute, sicurezza, istruzione, cultura) che debbono trasformarsi in domanda positiva di servizi con il soddisfacimento dell'utenza (Rovinetti, 2006). La *customer satisfaction*, ovvero l'analisi del grado di soddisfazione dell'utente, entra nelle prassi del percorso comunicativo degli enti. Saranno le riforme degli enti locali a dare ancora più forza a questa marcata predisposizione verso la comunicazione d'impresa e il marketing. Entra di diritto la definizione di "cittadino-utente-cliente" nel dibattito attorno alla comunicazione pubblica, e le quattro riforme Bassanini (fatte tra il 1997 e il 1999: L. 59/97, L. 127/97, l. 191/98 e L.50/99) conferiscono maggiore autonomia e nuovi poteri, nel rispetto del principio di sussidiarietà, agli enti locali. Nasce la figura del city manager, una sorta di direttore generale e di manager tipico dell'organizzazione

aziendale del mondo privato. La semplificazione dell'attività amministrativa subisce molti scossoni a favore di un dialogo più veloce e un rapporto che possa accrescere la fiducia da parte dei cittadini. Molti enti creano le carte dei propri servizi per migliorarne costantemente l'efficienza e snellire i procedimenti amministrativi considerati inutili. Ma il lungo percorso della semplificazione amministrativa mira a migliorare soprattutto la vita quotidiana dei singoli cittadini con normative come l'autocertificazione (prima di approdare alla legge tutt'ora in vigore, la 445/2000) e contestualmente riescano a garantire la tutela dei diritti fondamentali, come la privacy.

L'evoluzione normativa degli anni '90 è davvero foriera di una grandissima quantità di novità in ambito pubblico, qui in Italia, tale da rendere sempre più necessaria una formazione professionalizzante costante e continua degli impiegati della pubblica amministrazione.

### 1.c URP-Uffici stampa e Portavoce: la legge 150/2000

Il dibattito accademico e pubblico attorno al tema della comunicazione, quale veicolo sostanziale della stragrande maggioranza delle riforme dell'amministrazione pubblica, è sempre più acceso in questi anni tra i maggiori studiosi sul tema: (Rolando 1992; Rovinetti 1994; Arena 1995; Mancini 1996; Faccioli 2000; Grandi 2001). Alcuni di loro saranno anche seduti ai tavoli governativi e della funzione pubblica per dare il proprio contributo alla creazione di quella che sarà la norma spartiacque: la legge 150/2000.

Il dibattito e la profusione di saggi e scritti sul tema della comunicazione pubblica in Italia è più fervido negli anni '90 che negli anni a seguire. Una delle ragioni per cui l'assetto amministrativo si riconfigura anche in base alla nuova figura professionale del comunicatore pubblico attivata con gli URP è che è considerata una specie di atto dovuto anche per "ragioni politiche". Come abbiamo già accennato, siamo negli anni di tangentopoli e, dopo gli scandali politici, la mancanza di fiducia verso le istituzioni raggiunge livelli altissimi. Una figura professionale interna alla pubblica amministrazione che sappia dialogare con i cittadini, per poterli riavvicinare allo Stato, è considerato uno degli espedienti migliori per riavviare il dialogo e attivare quei processi partecipativi che le norme hanno cominciato a delineare.

Dallo Stato burocratizzato e autoreferenziale e dalla comunicazione unilaterale degli anni ottanta alla partecipazione della cittadinanza i passi da compiere sono tanti ma è proprio da questa spinta propulsiva che nasce la legge 150/2000, avendo ormai focalizzato chiaramente, sia a livello culturale che amministrativo, che il comunicatore pubblico può fungere da mediatore in questo processo.

Con la legge 150/2000 "Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni" finalmente è fatto obbligo di inserire figure professionali specifiche per la comunicazione istituzionale. Gli uffici per le relazioni con il pubblico, già previsti dall'art.12 del d.lgs.29/93, costituiscono uno dei soggetti principali del processo di cambiamento in atto nei rapporti tra amministrazione e cittadino. La missione degli Urp si è evoluta per soddisfare una duplice esigenza: in primo luogo dare veste istituzionale alla emergente cultura della trasparenza amministrativa e della qualità dei servizi (di cui le leggi 241/90

e 142/90 erano state i primi capisaldi), in secondo luogo fornire uno strumento organizzativo ad una accresciuta sensibilità nel campo della comunicazione istituzionale e del rapporto tra amministrazioni pubbliche e cittadini. I compiti di informazione, di garanzia di accesso, di ascolto delle esigenze degli utenti e di verifica della loro soddisfazione, di promozione, di innovazione e semplificazione, affidati dal legislatore a questi uffici, sono stati il completamento di un percorso istituzionale ed un rinnovato impulso a strategie più avanzate nel campo della comunicazione pubblica.

Il ruolo strategico degli Urp è stato rafforzato dalla legge 150/2000. Questa prevede l'introduzione di specifiche professionalità e indica una più ampia articolazione di compiti e funzioni. Di conseguenza le amministrazioni sono chiamate a ridisegnare l'organizzazione degli Urp in adesione ai contenuti e requisiti di qualità organizzativa e funzionale derivanti dalla nuova disciplina. I compiti e le funzioni elencati all'art.8 della legge, possono essere riferiti a tre ambiti principali. Il primo è quello delle prestazioni che devono garantire l'esercizio dei diritti di informazione, di accesso e partecipazione e devono agevolare l'utilizzazione dei servizi offerti. Il secondo è quello organizzativo per la promozione di sistemi di interconnessione telematica, il coordinamento delle reti civiche e per garantire la reciproca informazione tra l'ufficio per le relazioni con il pubblico e le altre strutture operanti nella amministrazione, nonché tra gli uffici per le relazioni con il pubblico delle varie amministrazioni. Il terzo è quello di ascolto per attuare processi di verifica della qualità dei servizi resi e di gradimento degli stessi da parte dell'utenza.

Il Portavoce coadiuva l'organo di vertice dell'amministrazione per i rapporti di carattere politico-istituzionale con gli organi di informazione. È una figura anche esterna all'amministrazione che viene incaricata di curare

le attività di informazione nei confronti dei mezzi di comunicazione di massa e che la l. 150/2000 attribuisce delle funzioni di integrazione al livello gerarchicamente più alto della Direzione Comunicazione, assieme al Capo Ufficio Stampa.

L'art. 9, comma 2, L. n. 150 del 2000, recita: *“Gli uffici stampa sono costituiti da personale iscritto all'albo nazionale dei giornalisti. Tale dotazione di personale è costituita da dipendenti delle amministrazioni pubbliche, anche in posizione di comando o fuori ruolo, o da personale estraneo alla pubblica amministrazione in possesso dei titoli individuati dal regolamento di cui all'art. 5, utilizzato con le modalità di cui all'art. 7, comma 6, del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, e successive modificazioni, nei limiti delle risorse disponibili nei bilanci di ciascuna amministrazione per le medesime finalità”*. Inoltre, ex art. 9, comma 4, della legge cit.: *“I coordinatori e i componenti dell'ufficio stampa non possono esercitare, per tutta la durata dei relativi incarichi, attività professionali nei settori radiotelevisivo, del giornalismo, della stampa e delle relazioni pubbliche. Eventuali deroghe possono essere previste dalla contrattazione collettiva di cui al comma 5”*.

Anche se la legge chiarisce in modo inequivocabile le funzioni e i ruoli, viene emanata una Direttiva del Dipartimento della Funzione pubblica del 7 febbraio 2002 *“Attività di comunicazione delle pubbliche amministrazioni”* in cui vengono ulteriormente specificate le funzioni e il ruolo di comunicatore, ufficio stampa e portavoce, chiarendo i compiti e le funzioni di ciascuno di essi.

Il comunicatore si rivolge ai cittadini e agli altri dipendenti dell'ente, l'ufficio stampa comunica con gli organi di stampa. Questa definizione dei ruoli di per sé può apparire molto riduttiva, ma in realtà chiarisce in maniera semplice ciò che la legge dice; e la legge offre un quadro molto chiaro delle finalità della comunicazione pubblica. Ora sono sempre più a



fuoco funzioni ruolo e responsabilità dei singoli operatori della comunicazione e dell'informazione della pubblica amministrazione, e, come sostiene Franca Faccioli (2000), l'obiettivo di "promozione dell'accesso degli utenti all'erogazione dei servizi della pubblica amministrazione" è sempre più a portata di mano.

Per la formazione del personale e per una corretta attuazione della legge viene emanato il D.P.R. il n.422/2001 "Regolamento recante norme per l'individuazione dei titoli professionali del personale da utilizzare presso le pubbliche amministrazioni per le attività di informazione e di comunicazione e disciplina degli interventi formativi" in cui è specificato il percorso di studi e le qualifiche professionali necessarie a poter svolgere funzioni di comunicazione all'interno di una pubblica amministrazione. Questo ha permesso a molti enti di mettere in regola i propri dipendenti e poter attivare Urp e uffici stampa adeguati alla normativa vigente, in modo da soddisfare il principio di necessità legato alla funzione di comunicazione dell'attività pubblica.

#### 1.d La pubblica amministrazione digitale: il CAD (codice dell'amministrazione digitale) - I siti istituzionali e l'e-Gov

Il lungo e articolato dibattito accademico degli anni novanta attorno alla creazione delle nuove figure professionali inizia a scemare con l'andare del tempo, lasciando spazio a riflessioni e verifiche sullo stato di attuazione della legge da parte delle pubbliche amministrazioni, mentre si occupa, solo in un secondo tempo, di quella che è la svolta degli anni duemila: l'avvento dei media digitali.

A partire dagli anni duemila infatti la pubblica amministrazione comincia una nuova sfida complessa, tutt'ora in corso, volta a rendere digitali tutti i servizi che offre ai cittadini. Con la forte spinta propulsiva dell'Europa e le sue direttive, l'Italia si trova a affrontare una nuova riorganizzazione normativa, compiendo ulteriori passi in avanti su tematiche quali la trasparenza e la semplificazione, con il coinvolgimento sempre più attivo della società civile (partecipazione) e con la rivoluzione digitale che entra nella quotidianità di tutti (e che porta al principio del *digital first*, oggi valido per la pubblica amministrazione).

Con internet nascono i primi siti web e le prime reti civiche<sup>1</sup>. “Una rete civica è un ambiente telematico che si propone di promuovere e favorire la comunicazione la cooperazione lo scambio l'erogazione di servizi tra i cittadini e i soggetti che costituiscono una comunità locale” (Faccioli, 2000), ma soprattutto nei primi anni c'è molta improvvisazione e tanta buona volontà.

Gli strumenti di partecipazione che sono resi possibili dai media digitali sono ancora in gran parte inesplorati, a parte eccellenze quali il Comune di Bologna con Iperbole (rete civica nata nel 1995) e pochi altri esempi virtuosi. Una ricerca di Putman (1993) aveva già messo in evidenza quali fossero in Italia le forme di *civicness* (senso dello stato o spirito comunitario, ovvero identificazione dei cittadini nel bene pubblico) esistenti nel panorama italiano. Putman studia le regioni italiane, istituite nel 1970, e le forme di autogoverno che la legge prevedeva per loro, trovando una fortissima discrepanza tra il nord e il sud del paese, rimasto ancorato alle forme di governo pre-esistenti e che, con enorme difficoltà, attua politiche di civismo.

---

<sup>1</sup> si può parlare di rete civica quando ci sono questi elementi: informazione comunitaria, mezzo di comunicazione mediato elettronicamente fornito dalla comunità, condivisione di una stessa località geografica ( Cangianelli 1997).

Alle criticità descritte da Putnam trovano riscontro analisi recenti (Censis, 2015<sup>2</sup>), che mettono in luce, tra l'altro, i ritardi e le difficoltà nei processi di digitalizzazione delle amministrazioni pubbliche in alcune aree del Sud.

Ma sono molte le problematiche che entrano in gioco in questa situazione di stallo e, nella sua funzione di mediazione, riemerge il ruolo centrale del comunicatore pubblico quale figura in grado di veicolare le informazioni, le novità dovute al digitale e predisporre manuali per gli utenti fornendo così consigli utili ai cittadini.

Entrano in gioco nuove professionalità, di matrice informatica, mentre le figure professionali con competenze giuridiche sono sempre in primo piano per delineare qualunque strategia legata alla digitalizzazione degli enti. Il comunicatore pubblico, fino a quel momento in grado di dare risposta a qualunque quesito legato alla comunicazione dell'azione pubblica, si trova ora a doversi formare con nuove competenze legate alla sfera digitale, per essere in grado di affrontare il tema della digitalizzazione dei procedimenti, sempre più complessi e articolati.

L'opera di digitalizzazione in Italia si attua con il codice dell'amministrazione digitale del 2005, anche se già nel 2004 una legge prevedeva che i servizi online fossero a norma e accessibili (Legge Stanca). Ma è con il codice dell'amministrazione digitale (CAD) (art.54) che si rende obbligatoria la pubblicazione di alcuni dati nel sito istituzionale, che dovrà avere specifiche caratteristiche tecniche per essere considerato a norma. Questi cambiamenti stravolgono la natura dei siti della pubblica amministrazione fino a quel momento per lo più "vetrine" istituzionali, gestiti da personale informatico affiancato dal comunicatore nei casi più virtuosi. Ora vige l'obbligo di pubblicare i procedimenti amministrativi e i

---

<sup>2</sup> [http://www.censis.it/7?shadow\\_comunicato\\_stampa=121042](http://www.censis.it/7?shadow_comunicato_stampa=121042)

documenti necessari per ciascuno di essi, attuando così i principi già sanciti dalla legge 241/90.

Le rivoluzioni per la pubblica amministrazione sono sempre processi lenti e complicati, anche una legge come la 241/90 ha avuto difficoltà a dirsi applicata in prima battuta, e anche la riforma degli enti locali con il testo unico (L. 267/2000) ha reso il percorso di affermazione delle normative riguardanti il digitale, molto più complicato, a causa della possibilità data agli enti locali di gestire autonomamente le scelte riguardanti le trasformazioni dei procedimenti amministrativi.

Questi percorsi complessi sono stati egregiamente gestiti dagli enti più sensibili alle tematiche innovative, mentre molti altri si sono ritrovati con un forte carico di nuove norme da applicare difficile da gestire nei tempi e nei modi richiesti dalle leggi.

Se esempi virtuosi quali Regione Emilia Romagna e Comune di Bologna, o Comune di Milano, sono sempre stati al centro di tutti i dibattiti pubblici, comprese le grandi manifestazioni che venivano organizzate quali il COM-PA, il resto del paese ha continuato a stentare rispetto all'applicazione di tutte queste normative.

Di certo il dibattito scientifico sul ruolo del comunicatore, in questo periodo storico, è andato sempre più affievolendosi. Il comunicatore pubblico ormai viene prevalentemente relegato agli uffici URP che, nel migliore dei casi, rappresentano uno sportello unico per tutti i servizi dell'ente; spesso tuttavia sono ridotti alla funzione di un ufficio reclami, gestito da personale non sufficientemente formato o comunque senza i titoli necessari per la gestione dei complicati processi di partecipazione e di *customer relationship management* richiesti.

Purtroppo non è bastato che enti come il Formez o il Dipartimento della funzione pubblica producessero manuali e linee guida<sup>3</sup> o che esperti si riunissero ai tavoli per discutere su come attuare l'e-Government, capitolo essenziale del Piano d'azione per la società dell'informazione varato dal governo nel 2000. Tutto era prevalentemente legato alla sensibilità dei singoli enti verso un approccio partecipativo alle proprie azioni. Nonostante la forte spinta dell'Europa sul tema dell'E-government, che è rimasto al centro del dibattito pubblico per tutto il primo decennio degli anni duemila, non si è prodotto un tessuto amministrativo coerente in tutta Italia: accanto a notevoli esempi di ottima riorganizzazione digitale dei processi amministrativi, in molti casi l'effetto è stato solo quello di produrre una semplice progettazione rimasta solo sulla carta.

Rendere digitali i servizi della PA, soprattutto trovando gli strumenti idonei per farlo, è stato il fulcro di tutto il dibattito degli anni duemila, e lo è anche oggi, sostenuto da informatici e giuristi al fianco di comunicatori esperti e sensibili al nuovo ruolo svolto dal digitale per la pubblica amministrazione. Una grande occasione di incontro e confronto tra i comunicatori, che purtroppo ha avuto termine alla fine del 2012, è stata avviata dal Dipartimento della Funzione Pubblica con la nascita della community online di operatori nel campo della comunicazione pubblica: URP degli URP. Attivata nel 1998, in collaborazione con la Regione Emilia Romagna, aveva degli obiettivi molto specifici: diffondere informazioni, iniziative, strumenti di lavoro, realizzare una rete di scambio tra operatori della comunicazione pubblica e sensibilizzare verso una collaborazione reciproca tra gli enti. Una grande e importante iniziativa che ha creato una vera e

---

<sup>3</sup> tra tutte quella di "URP degli URP Dipartimento della Funzione Pubblica Regione Emilia Romagna GUIDA ALLA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE ON LINE- Per gli URP e gli altri servizi di comunicazione pubblica" a cura di Emilio Simonetti, 2002 e soprattutto le Linee guida per i siti web PA, DigitPA e DFP e FormezPA, 2011.

propria comunità di persone con scambi di informazioni, dubbi e istanze comuni. Viene creata anche una mappa delle abilità e dei bisogni, con la diffusione di una newsletter periodica con tante iniziative di grande aiuto, soprattutto per gli operatori degli URP periferici, che si trovavano spesso da soli, a confrontarsi con il resto dell'ente, rispetto all'innovazione di un qualunque processo interno. Il forum Urpnews purtroppo viene chiuso alla fine del 2012 e tutto il materiale esistente è oggi accessibile dal sito [qualitapa.gov.it](http://qualitapa.gov.it) solo come archivio <sup>4</sup>.

Un ruolo determinante a partire dagli anni novanta è stato svolto anche dall'Associazione italiana di comunicazione pubblica, che è stata determinante per la focalizzazione dei ruoli all'interno della legge 150/2000. Negli anni a seguire viene però relegata all'organizzazione di grandi tavoli di confronto al Salone della Comunicazione pubblica (il COM-PA), la principale rassegna internazionale sul tema della comunicazione pubblica, esperienza anch'essa conclusa sul finire degli anni duemila. L'associazione è tutt'ora attiva e si prodiga per il riconoscimento della professionalità del comunicatore pubblico, ma la digitalizzazione dei servizi della pubblica amministrazione ha fatto emergere altre figure professionali, soprattutto legate alla sfera informatica.

Un approfondimento a parte va fatto per capire le ragioni per cui l'attuazione delle disposizioni della legge 150/2000 siano state fatte a macchia di leopardo sul territorio nazionale. Una questione fondamentale è dovuta a fattori prettamente "tecnici" e legati alla direttiva sulle attività di comunicazione delle pubbliche amministrazioni del Dipartimento della Funzione Pubblica del 7 febbraio 2002 in cui viene espressamente indicato che la regolamentazione dei nuovi profili professionali, che operano negli

---

<sup>4</sup> Il forum Urpnews fu chiuso anche per la fine della collaborazione tra il Dipartimento della Funzione Pubblica e Regione Emilia Romagna.

uffici stampa, URP e strutture analoghe, sono affidati alla contrattazione collettiva con le organizzazioni sindacali. La mancata applicazione di questa indicazione, che ha prodotto un lungo e intenso dibattito che ha coinvolto ARAN, FNSI e tutti gli operatori, oltre a una estesa e complessa giurisprudenza, comprese interrogazioni parlamentari, è dovuta all'incompatibilità tra due leggi che non permettevano alla FNSI (o alla associazione di comunicazione pubblica) di partecipare ai tavoli dell'ARAN, in quanto non sufficientemente rappresentative (la soglia minima è del 5%). Questo imbarazzante impasse ha così ricondotto l'attivazione delle figure professionali della comunicazione ai contratti integrativi dei singoli enti, creando un enorme problema a livello nazionale, perché pochi sono stati quelli con la giusta sensibilità atta a inserire i professionisti della comunicazione in una propria collocazione giuridica a livello contrattuale (questo è valso soprattutto per i giornalisti degli uffici stampa che non potevano vedersi riconosciuti i contributi INPGI). Tra i maggiori fautori della "battaglia" con ARAN c'è stato sicuramente Franco Abruzzo, storico presidente dell'ordine dei giornalisti, che ha illustrato in un manuale, recuperabile online<sup>5</sup>, tutti i singoli step del difficile percorso di attuazione della legge 150/2000 per gli uffici stampa. Oggi un tavolo è stato riaperto con ARAN e FNSI nella speranza di poter contrattualizzare almeno gli uffici stampa e rendere obbligatoria la loro precisa collocazione nell'organico degli enti, un lavoro preciso e profondo è stato pubblicato di recente (2015) da Assostampa Toscana (GUS Toscana lavoro Assoform su comuni toscani) e mette in evidenza le variegiate tipologie contrattuali fuori dalla legge 150/2000 cui sono sottoposti i giornalisti addetti agli uffici stampa pubblici del territorio regionale. Nel frattempo l'Associazione di

---

<sup>5</sup> [http://www.francoabruzzo.it/public/docs/150LEX-R\\_1.RTF](http://www.francoabruzzo.it/public/docs/150LEX-R_1.RTF)

Comunicazione pubblica sta dialogando con ARAN per il riconoscimento della figura del comunicatore pubblico. Essendo una associazione, e dunque non rappresentativa a livello giuridico, non può prendere parte ai tavoli ufficiali e dunque sarà affidata soprattutto alla sensibilità dei rappresentanti ARAN l'inserimento del comunicatore pubblico quale figura professionale per la contrattualizzazione nella PA.

Questo aver tralasciato per oltre 15 anni la necessaria collocazione contrattuale ha sicuramente eroso la centralità del ruolo all'interno di una organizzazione pubblica e, dunque, i principi cardine della normativa (150/00).

Ha permesso anche che molti comunicatori degli uffici pubblici venissero lasciati al proprio destino, costringendoli a una ricollocazione per rimanere al centro dei processi di riorganizzazione degli enti. Questa situazione di marginalità del comunicatore pubblico si riflette anche nella fase aperta attorno al 2008 dall'avvento dei Social Network Sites. Se l'URP doveva funzionare come "osservatorio della domanda sociale e come momento di accoglienza di proposte" (Faccioli, 2000) anche l'uso consapevole da parte delle pubbliche amministrazioni dei Social Network avrebbe potuto aprire nuove opportunità.

Solo nel 2018 viene ratificato il profilo di comunicatore pubblico nel contratto per gli Enti locali. All'articolo 18 bis ("Istituzione nuovi profili per le attività di comunicazione e informazione") viene confermato il profilo di riferimento per il settore comunicazione: lo specialista della comunicazione istituzionale; mentre per il settore informazione è lo specialista nei rapporti con i media, giornalista pubblico. E' una grande novità, ma che necessita di



ulteriori passaggi, come la creazione di queste figure nel contratto integrativo di ogni ente; allo stesso tempo, tuttavia, testimonia l'interesse rinnovato verso queste professionalità all'interno della pubblica amministrazione.

In realtà esistono due percorsi comunicativi digitali da parte delle amministrazioni pubbliche: da una parte, quello dei siti istituzionali sempre più punto di accesso alla PA digitale, veicolo primario di trasparenza e accesso ai servizi online, piattaforma di partecipazione e di comunicazione sempre più normata e plasmata da leggi e decreti in grado di garantire al cittadino qualunque servizio promosso e gestito dall'ente pubblico; dall'altra, quello dei Social Network Sites e di tutte le piattaforme in cui si sono create delle community fatte dai cittadini.

Ma prima dell'analisi dei Social Network Sites rispetto all'ecosistema PA è importante sottolineare cosa è accaduto e quali sono state le conseguenze prodotte dalla riforma del titolo V della Costituzione che ha coinvolto soprattutto gli enti locali e territoriali. Il principio di sussidiarietà, introdotto con l'art. 118 di questa riforma, ha lasciato la possibilità di scegliere alle amministrazioni come attuare le riforme e, per quello che riguarda l'erogazione di servizi digitali, ha reso possibile che ogni ente si organizzasse come meglio credeva, di volta in volta, senza specifiche strategie, lasciando che ciascuno creasse software e *framework* magari incapaci di comunicare con altri software, e creando enormi problemi legati alla mancanza di interoperabilità dei sistemi gestionali tra gli enti, o anche tra gestionali dello stesso ente. Un grande problema tuttora irrisolto e che viene considerato tra i più rilevanti in sede di analisi delle motivazioni che hanno condotto a un ritardo ritardo dell'Italia nell'attuazione dell'Agenda

digitale europea e della mancata applicazione delle normative italiane sulle tematiche digitali.

Inoltre il ruolo del comunicatore pubblico, che fino a quel momento era cruciale come figura per l'attuazione del principio della trasparenza e come mediatore della partecipazione, è diventato sempre più marginale e, a parte qualche eccellenza (Comune di Bologna), non sempre è stato coinvolto nella fase decisoria dagli amministratori. Quando si parla di servizi ai cittadini e di partecipazione è fondamentale coinvolgere il comunicatore pubblico, per stabilire strategie e azioni che portino dei risultati significativi sia ai cittadini che all'amministrazione, ma troppo spesso, nel nostro paese, questa "cultura del servizio" non è stata percepita come primaria rispetto alle scelte delle azioni pubbliche, soprattutto nella fase attuativa delle tematiche legate al digitale.

Dall'entrata in vigore del CAD (d.lgs. 82/2005) in poi sono sempre più gli uffici tecnici/informatici a sedere ai tavoli di decisione e non sempre viene portata l'attenzione al complesso meccanismo di coinvolgimento dei cittadini nei processi riorganizzativi. Questa scelta viene pagata con tempo, con ritardi nell'applicazione delle normative sul digitale e soprattutto con il divario clamoroso rispetto agli altri paesi europei, nell'erogazione dei servizi di E-government<sup>7</sup>.

Nel 2016 viene sospesa, e dunque rimandata, l'adozione della documentazione digitale quale unica forma di produzione di documenti amministrativi "*digital first*" che, in applicazione di un DPCM del 13 novembre 2014, prevista in vigore l'11 agosto 2016, è stata "rimandata" al 31 dicembre 2016. La Commissione Affari istituzionali, in audizione per le modifiche al CAD con il nuovo decreto dell'amministrazione digitale in

---

<sup>7</sup> [http://www.istat.it/it/files/2013/12/Cittadini\\_e\\_nuove\\_tecnologie\\_anno-2013.pdf](http://www.istat.it/it/files/2013/12/Cittadini_e_nuove_tecnologie_anno-2013.pdf)

approvazione alle camere, ha sospeso il termine ultimo dell'attuazione del DPCM e, dunque, rimandato l'attivazione del cosiddetto "*digital first*" per quel che riguarda i documenti delle PA. Questo ultimo è solo uno dei tantissimi ritardi che dimostra il percorso irto di ostacoli, per lo più culturali ma anche tecnici, in cui si sono ritrovate le pubbliche amministrazioni. Una delle cause di questi ritardi è, come abbiamo già detto, dovuta a tante scelte nell'ambito informatico scoordinate e non finalizzate, fatte negli anni precedenti.

Una visione più a lungo termine e complessivamente già orientata al servizio ai cittadini avrebbe permesso di evitare errori e considerare le conseguenze.

Dal 2005 in poi tutte le riforme si sono concentrate sulla digitalizzazione dei servizi, contestualmente alla focalizzazione delle potenzialità offerte dal web e dai siti istituzionali, quali veicoli primari di comunicazione col cittadino e di semplificazione delle procedure. Da una parte dunque ci si preoccupa di offrire servizi di e-government attraverso i portali istituzionali e/o comunque *framework* pubblici a norma di legge e dall'altra di garantire la trasparenza massima dei procedimenti amministrativi.

Siamo in un periodo storico in cui la fiducia dei cittadini nella politica è sempre minore, lo scontento aumenta e la crisi economica comincia a farsi sentire. La mancanza di fiducia da una parte allontana anche fisicamente i cittadini dalle istituzioni e questo preoccupa moltissimo la classe dirigente che invece necessita di mantenere un contatto con i cittadini e punta sui servizi pubblici per cercare di riacquistare fiducia. Difficilmente però si può ricondurre tutto alla buona volontà degli amministratori illuminati che ci sono sul territorio. A molti di loro, grazie al principio della sussidiarietà, viene data dalle direttive EU la possibilità di poter garantire una *governance*

in grado di offrire servizi “intelligenti” usando il digitale e questo rende più agevole la quotidianità dei cittadini che ne fruiscono. Ma le discontinuità e le forti disparità territoriali continuano a connotare la situazione italiana e a allontanarci rispetto allo sviluppo coordinato e armonico dei servizi che caratterizza gli altri paesi europei.

## 1.e La trasparenza amministrativa

È nel 2009 che il ministro Brunetta, con il d.lsg. 150/2009 “attuazione della legge 4 marzo 2009 n.15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”, cerca di riattivare quel dialogo, che si stava ancora una volta chiudendo, tra pubblica amministrazione e cittadini, con un decreto che impone agli enti la massima trasparenza attraverso i portali istituzionali oltre alla valutazione delle performance del loro operato, da pubblicare ogni anno sul sito istituzionale.

Una riforma rivoluzionaria che sulla carta aveva delle ottime intuizioni e soprattutto in grado di poter riattivare anche quel minimo di meritocrazia interno agli enti premiando i più meritevoli. Purtroppo il ministro si è lasciato prendere la mano e nella narrazione della norma, in una occasione pubblica, ha offeso i suoi dipendenti e ha diffuso l’immagine di una PA piena di fannulloni incompetenti<sup>8</sup>, cosa che ha messo a repentaglio il valore della sua riforma che di fondo avrebbe potuto essere un buon punto di partenza per cambiare la pubblica amministrazione e coinvolgere in modo

---

<sup>8</sup> [http://www.corriere.it/politica/08\\_maggio\\_12/brunetta\\_pagelle\\_on\\_line\\_0ea022a8-2005-11dd-895d-00144f486ba6.shtml](http://www.corriere.it/politica/08_maggio_12/brunetta_pagelle_on_line_0ea022a8-2005-11dd-895d-00144f486ba6.shtml)

sempre più attivo i cittadini nel percorso di co-progettazione della propria amministrazione.

Questo decreto legislativo, tuttavia, ha prodotto l'effetto di rimettere al centro i comunicatori pubblici quali attivatori del principio della trasparenza sia internamente che esternamente agli enti. Dunque ha ricollocato il comunicatore pubblico nel ruolo acquisito nel corso degli anni novanta creando di nuovo le condizioni per essere un punto di riferimento tra dipendenti e cittadini. Il decreto ha istituito le giornate della trasparenza, che sono però rimaste vetrine istituzionali dell'operato dell'ente e ha obbligato a valutare le performance di tutti i dirigenti in base a obiettivi che da ora in poi saranno pubblici, ovvero pubblicati annualmente sul portale istituzionale e dunque controllabili da chiunque.

Tutto questo percorso iniziato in Italia con il d.lgs.150/2009 ha portato in prima istanza all'istituzione di una commissione ad hoc per la valutazione della trasparenza (CIVIT, istituita con la delibera 3/2012 - oggi Autorità Nazionale per l'Anticorruzione ANAC), ha proposto linee guida per l'attuazione dei principi di trasparenza attraverso i siti web (stessa delibera ma prima ancora delibera 105/2010), per poi sfociare nel decreto legislativo 33/2013 (riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni) che ha obbligato tutti gli enti a creare un programma della trasparenza triennale.

In questa occasione il Dipartimento della Funzione Pubblica ha aperto un tavolo per la "trasparenza comunicativa" che è da subito sembrata una ottima occasione per ampliare sia le conoscenze che i meccanismi di attuazione della norma sulla trasparenza, però il tavolo, in cui sedevano i comunicatori pubblici rappresentanti di tutte le istituzioni italiane, si è

riunito a Palazzo Vidoni solo due volte e il lavoro è rimasto solo nella sua fase iniziale.

Nel maggio 2016 una prima revisione del decreto 33/2013 (il D.lgs. 97/2016) ha rivisto alcuni obblighi di pubblicazione sui portali istituzionali, modificando l'assetto del decreto legislativo 33/2013 su alcuni punti, ma garantendo sempre di più la trasparenza e il sempre maggior controllo dell'operato da parte dei cittadini, anche attraverso l'introduzione del FOIA<sup>9</sup> (*Freedom of information act*) principio cardine della nuova norma sulla trasparenza, che permette ai cittadini l'accesso a molti documenti della pubblica amministrazione.

La mancanza di fiducia dei cittadini nelle istituzioni, conseguenza dell'alto livello di corruzione che si è manifestato con gli scandali che dagli anni di Tangentopoli fino a oggi hanno pervaso il nostro paese, hanno reso necessaria una azione forte attraverso obblighi di legge (Legge Severino n.190/2012) che, tra le numerose prescrizioni, prevede la sanzione diretta a chi non attua i principi e gli obblighi di pubblicazione (anche se dai dati di ANAC, 2015, le sanzioni comminate sono state pochissime).

È un problema culturale prima ancora che regolamentare, ma a distanza di qualche anno dalla nascita dell'Autorità ANAC, il controllo preventivo delle azioni amministrative non ha portato grandi risultati in termini di numeri, e nel ranking internazionale di percezione della corruzione <sup>10</sup>(Transparency international) l'Italia è ancora agli ultimi posti e gli scandali per corruzione continuano a essere all'ordine del giorno.

Il ruolo del comunicatore pubblico è stato determinante per attuare queste riforme, a partire dalle pubblicazioni, dal linguaggio semplificato per

---

<sup>9</sup> <http://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/riforma-della-pa/16-05-2016/foia-e-trasparenza-ora-e-legge>

<sup>10</sup> <https://www.transparency.it/indice-percezione-corruzione/>

conddividerle sui portali istituzionali al formato digitale con cui pubblicarle. Conoscenze e competenze che il comunicatore pubblico ha dovuto implementare nel corso degli anni. Le grandi resistenze interne, soprattutto culturali, sono state superate grazie al grande lavoro fatto quotidianamente dai tanti comunicatori degli enti che sono riusciti a far pubblicare gli atti e i documenti previsti dal decreto 33/2013 nei tempi e nei modi richiesti. Il problema all'interno degli enti è decisamente uno dei fattori determinanti del ritardo nell'applicazione della norma sulla trasparenza, così come per molte altre norme riguardanti la digitalizzazione.

Un altro dei fattori determinanti è legato alle competenze digitali dei dipendenti pubblici. Per la prima volta, accanto alla semplice azione di pubblicazione di atti e documenti, emerge la necessità che questi siano prodotti in formato aperto. Un documento amministrativo deve essere un file in un formato informatico non proprietario, ovvero non coperto da copyright, che garantisce la lettura da parte di qualsiasi programma, riutilizzabile e accessibile da chiunque. Questo standard viene chiamato *Open data*, e l'estensione dei dati aperti rappresenta uno standard riconosciuto a livello internazionale. In Italia è l'Agenzia per l'Italia digitale (AgID) che vigila sulle norme, propone e aggiorna gli standard informatici da poter utilizzare per gli atti e i documenti della pubblica amministrazione. Un comunicatore pubblico deve dunque necessariamente avere queste competenze informatiche per poter comprendere la validità degli atti pubblicati nel proprio portale e, dunque, estendere queste competenze anche a tutti gli altri dipendenti pubblici, affinché il ciclo della pubblicazione degli atti avvenga nel modo corretto. Queste competenze richiedono una formazione continua e sempre più tecnica per poter

osservare tali principi, coordinarne le attività di pubblicazione e fare in modo di coordinare questa attività fino al *front end* ( pubblicazione *online*). Certamente lavorare su standard open data è una valida opportunità per la professionalizzazione dei comunicatori pubblici, ma non l'unica: la *web revolution* ha fornito negli anni recenti anche un'altra grandissima opportunità comunicativa per le pubbliche amministrazioni, come la presenza istituzionale sui *Social Network Sites*.

## 1.f La comunicazione pubblica sui SNS

Nella ricostruzione dei profili professionali del comunicatore pubblico un percorso di analisi a parte è quello che emerge dalla diffusione del web 2.0, un approccio evolutivo della rete che favorisce la collaborazione, la condivisione di contenuti, la partecipazione e l'interazione sul web (O'Really, 2005). Rientrano in questa categoria i blog, forum, chat, Youtube, Myspace, Facebook, Twitter, Tripadvisor e molti altri social media. Boyd e Ellison (2007) coniano la definizione di *Social Network sites* (SNS) come servizi basati sul web che consentono agli individui di: costruire un profilo pubblico o semipubblico all'interno di un sistema limitato; avere una lista di utenti con cui condividere un legame; vedere le loro liste di connessioni e quelle fatte da altri utenti del sistema. I SNS permettono così agli utenti di articolare e di rendere visibile la loro rete sociale (*Social Network*), per cui la caratteristica è che sono articolati intorno alle persone e non ai loro interessi, come le prime comunità virtuali. Già nel 1996 Castells teorizzò che la nostra nuova forma di organizzazione e relazione sociale è la *Network society*. Il nuovo paradigma che definisce i gruppi Sociali, ovvero le reti, costruite online, a modello della nuova economia capitalista è dovuta a tre fattori che



si sommano tra loro: innovazione tecnologica, democratizzazione del web e regime post industriale. La rete è il meccanismo di connessione, quale ideale modello organizzativo costruita da nodi connessi da legami e attraversati da flussi. In questo senso la rete è sia un mezzo che un ambiente comunicativo, in un certo senso è l'infrastruttura su cui poggia il network (Castells, 1996). Questo nuovo paradigma assume una identità sociale ancora più definita con Wellman (2012): secondo lo studioso canadese è il *networked individualism* il nuovo sistema operativo sociale, una sommatoria tra tre rivoluzioni (Reti Sociali, Internet, Mobile), che impone nuovi processi di interazione e scambio relazionale in cui viene superata la barriera che separa la vita *on* da quella *off* e in cui i singoli si rapportano e esperiscono la società in quanto *connected individuals*. Il nuovo *frame* in cui si muove l'individuo connesso prevede una coerenza tra le modalità di comunicazione in presenza e mediate dalla tecnologia mentre lo spazio e il tempo sono gestiti diversamente avendo strumenti e tecnologie sempre a portata di mano, come gli *smartphone*.

Questo nuovo paradigma della società necessita di nuove regole, nuovi codici e nuove spinte, sempre in evoluzione così come la tecnologia. Anche nella comunicazione politica e istituzionale si entra in "*a new wave of the e-Government era*" (Mergel 2013). È chiaro che questo nuovo sistema sociale influisce su tutti gli ambiti della vita quotidiana, modificando le abitudini delle persone, e questo si ripercuote inevitabilmente anche nell'ambito pubblico.

In ambito politico-istituzionale per esempio è il Presidente degli Stati Uniti d'America Barack Obama che, nel dicembre 2009, pubblica la Direttiva sull'*Open government* incentrata sui principi di Trasparenza, Partecipazione e Collaborazione e che apre nuovi orizzonti per la comunicazione pubblica.

Tale vademecum prevede che le attività del governo e dell'amministrazione statale siano aperti, a tutti i livelli, a un reale controllo dei cittadini, e che questo avvenga con l'uso delle tecnologie digitali. All'elevato valore simbolico corrisponde anche una precisa strategia, attuata sin dalle sue campagne elettorali, che ha portato subito all'apertura di portali specifici (ad esempio Data.gov <sup>11</sup> con tutti i dati aperti – *open data*). L'Europa ha recepito immediatamente la direttiva e anche l'Italia, nel settembre 2011, entra a far parte dell'Open government partnership <sup>12</sup> (Ogp), un'iniziativa multilaterale a livello internazionale, impegnata a migliorare la relazione tra cittadini e governi – puntando su apertura e *accountability* – grazie a una forte sinergia tra istituzioni e società civile. La partecipazione, secondo le parole di Obama, risponde all'esigenza di coinvolgere i cittadini nel sistema decisionale, perché si ritiene che la formulazione di politiche pubbliche può solo migliorare grazie alle loro idee ed esperienze.

L'uso di tecnologie e dei social media diventano strumenti fondamentali per l'attuazione di questo principio, secondo l'amministrazione Obama. Negli USA infatti, dal 2010, nascono molte pagine istituzionali pubbliche (Mergel, 2013): *"For government, Social Media applications provide the opportunity to integrate information and opinions from citizens into the policy making process in innovative ways, to increase transparency by sharing information on Social Media channels, and collaborate with the public to prepare decisions or create solutions for government problems."* L'uso di Social Network da parte delle istituzioni permette dunque di ampliare la sfera di contatti e ingaggiare in modo più agevole i cittadini, contribuendo così all'attuazione della *governance*.

---

<sup>11</sup> <https://www.data.gov/>

<sup>12</sup> <https://www.opengovpartnership.org/>

Obama è affascinato da queste grandi potenzialità e ne comprende il valore per l'attuazione e la divulgazione del suo programma politico, ma ovviamente anche per allargare il consenso attorno alla sua figura.

La comunità scientifica internazionale si interroga quindi sulle strategie comunicative degli enti pubblici e delle funzioni specifiche di chi è deputato a gestire i social media. Tra questi è importante ricordare i "nove comandamenti" dell'uso dei social media nella pubblica amministrazione americana proposti da Lee e Lee Asler (2010). Lovari (2013) ritiene che alcuni di essi siano molto importanti e di sicuro interesse: integrare l'uso dei social media con le esistenti strategie di comunicazione esterna; gestire questi mezzi in maniera continuativa e interattiva; dotarsi di linee guida per gli uffici e gli staff che si prenderanno cura di queste piattaforme; esplicitare chiaramente la mission e gli obiettivi che la piattaforma istituzionale si propone di ricercare nell'interazione e nel dialogo con i cittadini.

Il presupposto è che queste tecnologie siano utili al governo e alla società. L'uso dei social media è pensato quindi per "migliorare la qualità del governo" (Lee e Lee Elser 2010). Ma per ottenere questi risultati è importante applicare una strategia precisa nell'uso dei social media da parte della comunicazione istituzionale. Secondo Mergel (2010), per promuovere la trasparenza, la partecipazione e la collaborazione dei cittadini occorre applicare una delle tre strategie da lei individuate.

La prima è la *push strategy*: l'utilizzo dei social media è limitato alla condivisione di comunicati stampa e informazioni che vengono già veicolate attraverso gli altri canali informativi dell'ente. Possono essere bloccati i commenti nelle bacheche di Facebook e nessuna interazione con i cittadini è prevista. La seconda strategia è la *Pull*: in questo caso i social media vengono utilizzati per portare i visitatori al sito istituzionale dove

tutte le informazioni sono pubblicate e aggregate. Questa strategia coinvolge attivamente gli utenti che interagiscono sulle bacheche di Facebook con commenti o fanno *retweet* o rispondono ai post su Twitter. La terza strategia è il *networking*: il focus della comunicazione degli enti è quello dell'interattività. Ancora non ampiamente utilizzata dalle pubbliche amministrazioni, include entrambe le attività *push* e *pull*, con un approccio altamente interattivo e bidirezionale, e una reattività che produce cicli di *feedback* reciproci.

Molti altri studi internazionali hanno analizzato l'impatto dei social media nel settore pubblico, studiando il processo di adozione e gli usi di queste piattaforme da parte dei governi e delle amministrazioni pubbliche, in tutto il mondo (Abdelsalam, Reddick, Gamal, & Al-shaar, 2013; Criado & Rojas-Martín, 2013; Criado et al., 2013, Ellison & Hardey, 2013, Larsson, 2013; Mickoleit, 2014; Zheng, 2013). L'architettura normativa della comunicazione pubblica italiana, per molti anni, ha posto al centro delle riflessioni accademiche le funzioni e il ruolo delle figure professionali che gestiscono i vari canali informativi degli enti. Anche rispetto all'uso dei social media le ricerche italiane si sono concentrate soprattutto sulle figure professionali prima ancora che sui cambiamenti delle relazioni tra ente pubblico e cittadini. Le riflessioni fatte sulle pubbliche amministrazioni di molti altri paesi (Egitto, Svezia, Cina, Gran Bretagna e USA), sono invece incentrate soprattutto sulla relazione tra ente e cittadino e sulle dinamiche partecipative che si innestano con l'utilizzo dei social media.

In Spagna alcuni studi hanno analizzato le caratteristiche dei responsabili della gestione delle pagine istituzionali dei social media: la loro funzione e la loro autopercezione del ruolo (Criado & Rojas-Martín, 2013). Anche la figura del community manager è stata oggetto di specifiche ricerche, come

chiave per ottenere un coinvolgimento più attivo dei cittadini nelle questioni sociali e politiche (Gálvez-Rodríguez, Haro-de-Rosario e Caba-Pérez, 2018). I risultati rilasciati in questa ricerca hanno però disatteso la tesi, ovvero il community manager non ha assunto quel ruolo di collante o “nodo” tra enti e cittadini per un loro coinvolgimento più attivo nella vita politica e sociale.

Una bassa partecipazione dei cittadini viene confermata anche da altre ricerche europee (Bonsón et al., 2014), in cui l’interazione maggiore con i post di enti pubblici, da parte dei cittadini, avviene mettendo soprattutto dei *like*.

Ma c’è un crescente interesse rispetto al modo in cui i governi locali possono migliorare il loro uso dei social media al fine di favorire l’impegno dei cittadini (Ellison & Hardey, 2013; Firmstone & Coleman, 2015), considerati dei veri e propri “agenti della democrazia locale” (Bonsón et al, 2014).

Se le modalità di relazione tra le persone e i rapporti comunicativi tra cittadini e organizzazioni complesse si sono profondamente modificati nella nostra società contemporanea (Lovari, 2014) questo è dovuto anche alla pervasività con cui i social network sono entrati nella nostra quotidianità.

In Italia se ne comprendono le grandi potenzialità solo qualche anno dopo il 2008, quando il successo delle piattaforme 2.0 comincia a essere un fenomeno di massa che coinvolge gran parte della popolazione. Nascono così pagine istituzionali su Facebook e account su Twitter creati da enti locali e grandi enti pubblici (l’unica mappa esistente degli account istituzionali italiani è purtroppo aggiornata solo al 2012 ed è stata curata da Vincenzo Cosenza e Giovanni Arata<sup>13</sup>).

---

<sup>13</sup> <https://www.slideshare.net/Blogmeter/Social-pa-2013ver12>

La pervasività dei media digitali è stata dirompente anche in Italia, negli ultimi anni ma la pubblica amministrazione ne ha percepito le potenzialità con più lentezza. Non ci si può limitare all'ispirazione fornita da Barack Obama e dall'uso, sia personale che istituzionale, fatto da lui con gli account *social*. Per garantire una comunicazione aperta, dialogica e funzionale anche in Italia, diventa necessaria una spinta propulsiva, istituzionale, che indirizzi e indichi la strada più efficace per la gestione dei profili degli enti pubblici, anche in funzione della legge 150/2000 e di tutto l'assetto normativo che coinvolge la pubblica amministrazione.

Nasce con questo intento il "Vademecum Pubblica Amministrazione e Social Media", coordinato dal Formez PA e pubblicato nel 2011 (manuale che rientra nei progetti di Linee Guida previsti dalla Direttiva n. 8 del 26 novembre 2009 del Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione, Renato Brunetta). A seguito della pubblicazione vengono aperti nuovi account istituzionali.

Nel 2017 viene prodotto un nuovo manuale in cui si spiegano e si rinnovano le indicazioni, raccontando anche molte buone pratiche già esistenti nelle pubbliche amministrazioni, su come gestire le pagine istituzionali e le potenzialità offerte dai *Social Network*. Il Ministero per la semplificazione e la Pubblica Amministrazione, in collaborazione con il Formez PA, nel mese di luglio 2017 pubblica "Social Media e PA, dalla formazione ai consigli per l'uso", ebook in progress pubblicato sul sito di Formez PA<sup>14</sup> cui hanno collaborato molti esperti di Social Media della pubblica amministrazione, molti dei quali si sono riuniti successivamente sotto l'ala di una nuova associazione denominata "Associazione PASocial".

---

<sup>14</sup> [http://comunicazione.formez.it/sites/all/files/volume\\_Social\\_Media\\_e\\_pa.pdf](http://comunicazione.formez.it/sites/all/files/volume_Social_Media_e_pa.pdf)

Rimane il fatto che in Italia, nonostante questi manuali e le tante indicazioni fornite da letteratura e buone pratiche, i SNS sono utilizzati dalle pubbliche amministrazioni sempre a macchia di leopardo: c'è chi li utilizza bene e da anni, chi li usa solo per informare i cittadini delle proprie attività e chi invece ha proprio rifiutato l'uso dei SNS quale veicolo comunicativo da parte dell'ente. Appare evidente che manchi un coordinamento centrale e soprattutto un input normativo per la garanzia di un buon funzionamento e una corretta comunicazione con i Social Network.

Ma chi li usa come lo fa? Ci sono ancora pochi e circoscritti studi sul come vengono utilizzati, e soprattutto sono concentrati sui contenuti e sui processi interattivi con i cittadini e narrati come buone pratiche.

Quali sono le figure professionali che si occupano degli account dei Social Media per le pubbliche amministrazioni? Chi e come interagisce a nome dell'istituzione con i cittadini? I pochi studi finora realizzati (in particolare Lovari 2016, Materassi & Solito 2015, ma anche Cosenza & Arata 2012) mettono in luce la preponderanza di figure politiche o degli uffici stampa che gestiscono direttamente gli account istituzionali dei SNS orientandoli verso un uso finalizzato soprattutto a fornire informazioni alla cittadinanza, privilegiando la modalità di comunicazione *broadcast* (Faccioli, 2016). L'associazione PASocial sta portando avanti una battaglia basata sulla necessità di inserire nell'organico della pubblica amministrazione la figura del social media manager, una nuova figura le cui competenze devono integrare competenze giornalistiche con quelle proprie della comunicazione pubblica: *“L'obiettivo è sviluppare il mondo della nuova comunicazione italiana in tutte le sue forme. Gli obiettivi, quindi, sono molti, ma il più grande e importante è la crescita, il rafforzamento e il riconoscimento della rete*

*italiana della nuova comunicazione, quella che viaggia sul digitale e in particolare con i più innovativi strumenti offerti dal web, dai Social Network alle chat".<sup>15</sup>*

Con il termine social media manager si intende una persona incaricata di curare e pubblicare i contenuti sui canali social gestiti da un'organizzazione, elaborando un piano editoriale e interagendo con la community di cui ne rappresenta l'anima (Zaccone 2015). Si tratta di una professione emergente anche nel contesto italiano, affermata in seguito al grande successo dei social media come strumenti di comunicazione strategica nel rapporto tra organizzazioni, media e pubblici connessi. Il suo sviluppo si è avuto soprattutto nel settore della comunicazione d'impresa, seguendo traiettorie provenienti dall'ambito statunitense dove la professionalizzazione del mondo Social è già una realtà da quasi un decennio (Lovari, 2016). Questo fermento comunicativo sta coinvolgendo, seppure con diversi livelli di intensità, anche la comunicazione istituzionale. Si sta riaprendo il dibattito sulle figure professionali che operano nella comunicazione pubblica e questo anche grazie all'Associazione PASocial che ha raccolto attorno a sé gran parte delle persone che si occupano di SNS nelle PA. Ma rimanendo all'interno della legge vigente, ovvero la 150/2000, si pongono delle domande: è compito dell'URP, poiché attività di comunicazione o è funzione dell'ufficio stampa? Oppure spetta al portavoce? Forse possiamo parlare di competenze specifiche e quindi di social media manager nella PA (Lovari 2016)?

Come già anticipato, secondo l'Associazione PASocial questa nuova figura risulta un ibrido tra quelle già espressamente esistenti nella legge 150/2000 le cui competenze rientrano sia nell'ambito più prettamente giornalistico che in quello comunicativo. Siamo infatti di fronte a processi di ibridazione

---

<sup>15</sup> <http://www.paSocial.info/2017/06/27/nasce-la-prima-associazione-dedicata-alla-nuova-comunicazione/>



tra le funzioni di informazione e comunicazione, e alla necessità di acquisire nuove abilità e competenze per gestire strategicamente la comunicazione pubblica digitale (Lovari 2018). Quello che Ducci (2017) definisce come Ufficio Stampa 2.0, da solo o magari affiancato da una struttura di comunicazione istituzionale, l'URP, ma al passo con i tempi con una struttura complessa e articolata che Ducci (2017) definisce "Sportello polifunzionale 3.0", nella quale i social media rappresentano fondamentali snodi per l'ascolto e la relazionalità dell'ente. Di certo non devono essere gestiti da persone senza competenze, come invece accade sovente nella pubblica amministrazione, ovvero da impiegati senza qualifiche legate all'ambito comunicativo che Materassi (2017) definisce "occupanti abusivi". Siamo tutti consapevoli che la comunicazione pubblica negli ultimi anni ha subito forti cambiamenti dovuti principalmente alla trasformazione digitale, e proprio per questo la comunicazione appare cioè sempre più uno strumento utile alla PA. Diviene trasversale a diverse competenze e uffici e quindi non sempre è riconosciuta come facente capo ad un profilo professionale specifico (Ciofalo e Faccioli 2014). Quindi la necessità di rivedere le figure professionali che si occupano di comunicazione per le pubbliche amministrazioni è una riflessione che va sicuramente approfondita: con l'affermarsi delle logiche partecipative abilitate dal web 2.0, la comunicazione pubblica ha infatti intrapreso un'accelerazione in direzione di un rapporto più dialogico e paritario con i cittadini, adottando un paradigma relazionale e conversazionale (Ducci 2009; Lovari 2013; Papini 2014).

Sono quindi sempre più i cittadini a abilitare questa necessità di dialogo attraverso i Media 2.0, cittadini sempre più attenti e presenti all'interno delle piattaforme per relazionarsi con la PA o per ricercare informazioni di

interesse generale. Sono i *networked citizens* (Lovari 2013). Cittadini connessi che chiedono informazioni e dialogo abilitando l'uso delle piattaforme dei Social Network. Le ricerche empiriche già esistenti (Lovari 2016, Materassi & Solito 2015) hanno portato alla luce molte riflessioni interessanti sull'utilizzo delle pagine istituzionali dei Social Network da parte degli enti intervistati. Per quanto le ricerche siano circoscritte ai territori della Sardegna e della Toscana, ambedue rivelano la volontà politica di aprire una pagina su Facebook spesso controllata direttamente dal politico o dal suo portavoce. Normalmente non esiste un piano editoriale e spesso è una camera d'eco per le iniziative politiche o istituzionali con pubblicazione di comunicati stampa. In parte anche il marketing territoriale prende spazio all'interno delle bacheche, con pubblicizzazione di eventi e manifestazioni del territorio.

Il questionario che utilizzerò nella mia ricerca è stato costruito proprio sulla base di questi risultati, grazie soprattutto all'indagine di Alessandro Lovari sui comuni della Sardegna, sulla quale è basata l'impostazione del mio questionario. Questa ricerca si è però allargata anche ai contenuti condivisi, nella loro forma dialogica e/o iconografica, alle modalità di interazione con i cittadini e all'uso di immagini e video dei singoli post pubblicati. Nella ricerca condotta da Lovari è stato anche indagato se e come vengono utilizzate forme di narrazione dell'azione pubblica, nella direzione di quello che possiamo definire storytelling istituzionale, l'argomento centrale del capitolo successivo di questo lavoro.



## Capitolo 2 Lo storytelling istituzionale

2.a Cos'è lo storytelling; 2.b L'uso dello storytelling nel marketing ; 2.c Storytelling management; 2.d Storytelling in politica; 2.e Lo storytelling istituzionale

### 2.a.Cos'è lo Storytelling

Internet, ma soprattutto i Social Media, hanno rivoluzionato le teorie e le tecniche di comunicazione e questi mutamenti hanno avuto ripercussioni nella sfera sociale: la *Network society* (Castells 1996), la nuova dimensione paradigmatica della società, ovvero una nuova società connessa attraverso reti, in grado di socializzare e creare nuove connessioni attraverso esse. Oggi più che mai le tecnologie digitali fanno parte della quotidianità degli individui, e aiutano a connettersi oltre le logiche di gruppo e di Socialità, in quella dimensione sociale chiamata *networked individualism* (Wellman 2012) ovvero un vero e proprio “sistema operativo sociale” che descrive le modalità in cui le persone si connettono, comunicano e scambiano informazioni . “La diffusione delle tecnologie di comunicazione di rete sembra consentire l’espandersi delle possibilità partecipative e di condivisione delle risorse, di messa in comune delle passioni e dei contesti emozionali, sia nella sfera delle relazioni interpersonali sia nell’ambito delle relazioni di lavoro o di studio e in contesti di tipo culturale, sociale e politico” (Marinelli, 2012). L’idea che nelle società avanzate le persone operino come individui connessi più che come membri integrati di un gruppo ,anche fisicamente contiguo, può essere confermata dall’uso di determinati contenuti che assumono anche un significato di collante sociale

tra gli individui appartenenti a una rete. Con la rete sociale si allentano le appartenenze (ideali, di gruppo) e si attenuano le funzioni di raccordo dei corpi intermedi (istituzioni, partiti, sindacati). Lo storytelling, come tecnica comunicativa, può contribuire, in questo senso, a raccordare i singoli soggetti, autonomi rispetto al senso di adesione, ma che emozionalmente trovano un comune senso di appartenenza, come accade per la condivisione delle proposte di un brand, di un progetto politico o di una istituzione.

La tipologia di contenuti condivisi quindi coinvolge anche la sfera emozionale in un racconto di emozioni e suggestioni che caratterizza lo schema riconosciuto della narrazione di storie.

Con questa ricerca si intende comprendere se l'uso dello storytelling, nello specifico come strumento di racconto dell'azione pubblica, sia diventato una delle tecniche comunicative delle istituzioni e soprattutto perché il suo uso sia considerato inevitabile alla luce della dimensione della società attuale, de-ideologizzata, complessa, globalizzata che assume le caratteristiche di una "modernità liquida"<sup>16</sup> (Bauman, 2000).

Per comprendere le ragioni che comportano il ricorso all'uso della tecnica della narrazione, occorre cercare di definire in modo chiaro cosa sia lo storytelling. In italiano non esiste un corrispettivo linguistico. Una traduzione letterale potrebbe essere "comunicare attraverso racconti" o "dire attraverso un raccontare". Di certo fare storytelling significa, in primo luogo, "creare rappresentazioni: testuali, visive, sonore, percettive, che un brand o una persona possono creare per emozionare e relazionarsi meglio con un pubblico" (Fontana, 2016). Fare storytelling significa anche dare vita a un universo narrativo, con tecniche e modalità tutt'altro che improvvisate. Oggi come oggi, soprattutto nell'ambito del marketing, lo storytelling è

---

<sup>16</sup> . Z. Bauman, *Modernità liquida*, tr. it. di S. Minucci, Laterza, Roma-Bari 2002.

considerata una scienza, un approccio teorico, con una serie di modelli organizzativi, prassi operative e mediatiche che si applicano a qualsiasi sfera.

Di certo, come sottolinea Fontana (2016) lo storytelling non è il “raccontare storie” ma più chiaramente “comunicare attraverso racconti”. In ogni epoca si sono raccontate storie. Saghe, mitologie, leggende. Prima orali, con un narratore che creava l’esperienza di ascolto e l’audience che recepiva i messaggi e elaborava immagini personali delle parole ascoltate e dei gesti visti. Oggi invece parliamo anche di *transmedia storytelling*<sup>17</sup> (Jenkins 2010) ovvero storie che attraversano i diversi media in un intreccio di universi narrativi, con diversi punti di accesso e di grande impatto sulle audience. Il *transmedia storytelling* trae vantaggio dalla diffusione delle culture partecipative (Jenkins 2010) e dunque richiede inneschi, *touch point*, rispetto ai quali i singoli possono contribuire a generare e condividere frammenti di narrazione. Non è però in questa sede che si analizza il mercato dell’*entertainment*, che ovviamente vive di queste nuove interconnessioni mediali. Basta immaginare le nostre conversazioni che sempre più spesso avvengono attraverso la rete, attraversando anche contemporaneamente più piattaforme.

Comunque la possibilità di creare storie coinvolgenti e universali, in grado di favorire l’identificazione e dunque la partecipazione del pubblico, si fonda anzitutto sulla disponibilità di un immenso bacino di contenuti, archetipi, personaggi, miti, immagini simboliche, e sulla possibilità di utilizzare questo materiale, di rielaborarlo, renderlo attuale e accattivante (Leonzi, Andò 2014). Se dall’Illuminismo in poi l’immaginario ha lasciato

---

<sup>17</sup> ‘Transmedia storytelling represents a process where integral elements of a fiction get dispersed systematically across multiple delivery channels for the purpose of creating a unified and coordinated entertainment experience. Ideally, each medium makes its own unique contribution to the unfolding of the story’ (Jenkins 2010).

spazio alla scienza e alla cultura razionalista, dagli anni sessanta del ventesimo secolo in poi la suggestione dell'immaginario nel racconto è tornata prepotentemente alla ribalta. Le ragioni sociali, antropologiche e psicologiche legate a questo ritorno alla narrazione emozionale sono da legarsi alla storia e alle vicende umane che hanno visto cadere il pensiero positivista, oltre alle vicende storiche e politiche che hanno accompagnato il percorso. Contestualmente la comunicazione comincia a assumere un ruolo dominante nella architettura sociale e cognitiva dei soggetti (Andò, Leonzi 2014). Si riconfigura il rapporto tra realtà e rappresentazione e i mezzi di comunicazione hanno un ruolo determinante in questi processi. Prima con la radio e la televisione e oggi con il web 2.0, raccontare storie è indubbiamente il modo più efficace per coinvolgere audience e questo vale per tutti i settori e le categorie economiche e sociali.

Dal punto di vista psicologico la narrazione è, come sottolinea lo psicologo Bruner, il primo dispositivo interpretativo e conoscitivo di cui l'uomo -in quanto soggetto socio-culturalmente situato- fa uso nella sua esperienza di vita (Bruner, 1990, 1992). La narrazione risponderebbe al bisogno di ricostruire la realtà assegnandole un significato specifico a livello temporale o culturale. Il genere narrativo si caratterizza per il coinvolgimento affettivo ed emotivo del lettore/ascoltatore. Ciò accade perché nella narrazione (Bruner, 1990) le azioni sono sempre accompagnate dalla descrizione dei vissuti del protagonista, con cui ci si può identificare.

Questo pensiero è condiviso anche da Woodside, Sood e Miller, secondo i quali l'essere umano pensa prima di tutto e in modo naturale con schemi narrativi e non argomentativi.<sup>18</sup> La narrazione è un modo di organizzare il

---

<sup>18</sup> Woodside A.G., Sood S., Miller E.K., "When Consumers and Brands Talk: Storytelling theory and Research in Psychology and Marketing", *Psychology and Marketing*, 2008, 25(2), p. 98  
[www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)

pensiero con un linguaggio simbolico, metaforico, analogico e mitico (Fontana, 2009). Occorre però fare una distinzione tra storia, racconto e narrazione. Fontana (2009) definisce una storia come l'insieme degli eventi cronologici, un racconto come forma del discorso con cui viene dipanata una storia e una narrazione come l'atto con cui una certa storia viene veicolata da un certo attore verso una certa audience. Quindi la narrazione è sempre un gesto e rappresenta un sofisticato mezzo retorico di presidio e scambio del potere, un modo per gestire la percezione delle persone che all'interno delle società conoscitive sono sempre più sofisticate ma anche più assuefatte (Fontana, 2009). Anche per Roland Barthes (1966) il racconto è una delle grandi categorie della conoscenza che utilizziamo per comprendere e ordinare il mondo. Tutte le narrazioni ricorrono ad alcuni *topoi* o schemi narrativi permanenti o strutturati: quello canonico (Volli 2007) o la struttura narrativa del viaggio dell'eroe (Vogler 2005). Gli elementi di ogni narrazione, variamente combinati, vengono sempre posizionati entro un format di base, una sorta di meta-copione: ogni racconto parte da una situazione iniziale di equilibrio, che viene all'improvviso infranto dall'emergere di una mancanza, di una minaccia, dal prefigurarsi di una realtà potenzialmente ostile. Il quadro, che così si delinea, pone il protagonista di fronte ad una difficile sfida, che egli affronta acquisendo innanzitutto le competenze necessarie e successivamente affrontando vari ostacoli e peripezie, fino allo scontro decisivo con il principale antagonista (Qualizza, 2009). Ecco dunque che al centro del racconto esiste un eroe con il suo viaggio, gli avversari, il conflitto, le "nozze finali" o la "resurrezione".<sup>19</sup> Ma già nella letteratura omerica era stabilito il

---

<sup>19</sup> Di solito nelle narrazioni si ritrovano i seguenti elementi: un eroe alla ricerca di se stesso; un'impresa da compiere, un insieme di gesta straordinarie; un avversario che ostacola l'eroe; un conflitto, una battaglia tra i soggetti eroici e i loro antagonisti; un tesoro da scoprire; un trauma, una violenza gratuita da cui l'eroe deve riprendersi; uno o più oggetti magici, che aiutano l'eroe nella realizzazione dell'impresa; alcuni



ciclo dell'eroica con le componenti drammaturgiche di un eroe in viaggio alla scoperta di se stesso. Lo stesso Ulisse dopo il ritorno a Itaca è un Ulisse diverso, frutto delle esperienze di viaggio e degli incontri fatti durante il suo peregrinare. Gli approcci teorici alla narratologia sono sintetizzati da Fontana (2009) con molte correnti di pensiero che sono ancora oggi modelli di analisi per le strutture narrative: il formalismo russo; lo strutturalismo francese; il neo-criticismo statunitense; la storiografia e la semiotica italiana; la sociologia e la psicologia; la psicologia narrativa; i lavori sulla cinematografia statunitense; l'ermeneutica tedesca.<sup>20</sup> Ognuna di queste scuole ha contribuito alla riflessione attorno alla narratologia con un comune denominatore: una cultura umana ha strutture narrative profonde e archetipiche che ricorrono nella costruzione della vita quotidiana (Fontana, 2009). Il *frame* narrativo dello storytelling è lo stesso nella storia degli ultimi secoli e oggi viviamo in questa dimensione perché la nostra vita quotidiana è costantemente avvolta da una rete narrativa che filtra le nostre percezioni, emozioni, stimola i nostri pensieri determinando risposte multisensoriali.

Secondo Barthes<sup>21</sup> la narrazione è presente “nel mito, la leggenda, la fiaba, il racconto, la novella, l'epica, la storia la tragedia, il dramma, la commedia, il mimo, la pittura, nei mosaici, nel cinema, nei fumetti, nelle notizie, nella conversazione, in tutti i luoghi e in tutte le società. Indipendentemente da una suddivisione in buona o cattiva letteratura, la narrazione è

---

aiutanti, che sostengono l'eroe nella sua esperienza di vita; le nozze finali, che rappresentano metaforicamente il coronamento dell'impresa eroica (cfr. Fontana, 2009, *Manuale di Storytelling*, cit., p. 19)

<sup>20</sup> “il formalismo russo : Bakthin, Sklovskij, Todorov, Tomasevskij e Vladimir Propp; lo strutturalismo francese con Barthes, Lévi-Stauss, Greimas, Bremond, Genette e Ricouer; il neo-criticismo statunitense, rappresentato da Frye, Scholes, Chomsky, Chatman e MacIntyre; la storiografia e la semiotica italiana con Segre, Avalle e Eco: la sociologia e la psicologia cognitiva con Goffman, Lakoff, Minsky, Schank, Abelson; la psicologia narrativa, coi lavori di Mair, Kelly, Bannister e Bruner; I lavori sulla cinematografia statunitense di Campbell e Vogler; l'ermeneutica tedesca con i filosofi Husserl e Gadamer”. (in A. Fontana, 2009, *Manuale di Storytelling*, cit.)

<sup>21</sup> Barthes R. op. cit.

internazionale, transtorica, transculturale: essa è semplicemente lì, come la vita stessa". Siamo totalmente immersi nella narrazione. "La narrazione ci prepara alla vita reale, a far fronte agli eventi inattesi, perché li abbiamo già immaginati e vissuti nelle storie" come sostiene il neuro scienziato Michael Gazzaniga (1999), citato nell'ambito degli studi pedagogici, nei quali è indubbio l'alto valore dato alla narrazione come forma di apprendimento per i bambini. In qualche modo, dunque, la narrazione ci permette di avere una visione del mondo, per certi versi rassicurante, in grado di aiutarci a formare una identità personale ma anche l'appartenenza a gruppi Sociali. La trance narrativa d'ascolto non subentra appena inizia il racconto di una storia ma ci sono alcune tappe che portano l'ascoltatore/lettore ad abbandonarsi gradualmente al piacere narrativo (Fontana 2010). Si possono prendere in considerazione sette tappe valide per qualsiasi tipo di storia, che si tratti di un discorso politico o di una narrazione di marca:

1. contatto: rappresenta il momento in cui per la prima volta si entra in contatto con la narrazione attraverso i cinque sensi;
2. familiarità: dopo il primo contatto, è il momento in cui si inizia a sviluppare fiducia e confidenza con l'oggetto narrativo;
3. immersione: rappresenta il momento in cui la narrazione avvolge totalmente l'audience a cui è rivolta che può essere considerata appunto "immersa" nel racconto;
4. identificazione: è il momento, considerato il più importante, in cui avviene l'identificazione dell'audience con gli elementi del racconto che vengono collegati con la memoria e l'esperienza personale;
5. emersione: è il momento in cui la narrazione termina e l'audience emerge dalla trance in cui era caduta durante il racconto;

6. distanziamento: rappresenta il momento, posteriore alla fine del racconto, durante il quale vengono dimenticati i dettagli dello stesso ma conservati i ricordi che l'esperienza nel suo complesso ha comunque lasciato;

7. trasformazione: qualsiasi racconto ha un impatto su chi lo riceve, che può essere grande e comportare una trasformazione radicale oppure anche minuscolo e durare per pochissimo tempo rispetto alla fine del racconto. La trasformazione può consistere nell'adottare un nuovo comportamento oppure un nuovo punto di vista o ancora provare uno stato d'animo diverso.

Con la stampa e la radio, ma anche con la televisione, i meccanismi di coinvolgimento emotivo sono differenti, non nell'architettura del racconto ma nelle tecniche utilizzate. Il modello narrativo usato nello storytelling è quello già prima codificato, ma viene condiviso in modo dialogico e asincrono, i tempi di coinvolgimento sono dilatati e molti più gli strumenti tecnici utilizzati. La comunicazione politica negli anni cinquanta si è progressivamente adeguata alle logiche televisive, alla necessità di utilizzare un linguaggio semplificato, all'uso di elementi visuali e sonori per rafforzare il messaggio (Cacciotto, 2011). Anche la comunicazione istituzionale *tout court* ha subito delle trasformazioni secondo il mezzo di comunicazione usato.

Con le tecnologie digitali e il web 2.0 questo aspetto si enfatizza. Il nuovo sistema operativo sociale del *networked individualism* (Wellman 2012) è diventata la forma contemporanea di socializzazione dominante, in cui ogni individuo cerca la sua identità attraverso una rete sociale tecnologicamente costituita, e questa nuova dimensione sociale viene alimentata dall'indubbio successo di alcuni Social Network Sites. Facebook,

con oltre il suo miliardo e mezzo di iscritti <sup>22</sup>, rappresenta ormai la prima fonte di informazioni<sup>23</sup> di moltissime persone che usano uno smartphone <sup>24</sup> per connettersi con il mondo esterno. Informazioni che spaziano dalla semplice identificazione di una persona appena conosciuta, con la visualizzazione del suo profilo personale, quella di un ipotetico datore di lavoro fino a tutte le informazioni che riguardano la cronaca e le vicende politiche internazionali. Gran parte delle informazioni che apprendiamo sugli altri, ma anche sugli eventi, ormai transitano da Facebook e il racconto che viene condiviso su questo Social Network ha un valore sociale enorme. E risulta spesso inevitabile che, utilizzando la definizione di Codeluppi (2007), ognuno di noi su Facebook operi una “vetrinizzazione sociale” della propria vita, costruendosi una identità sociale basata su stereotipi vincenti legati alla sfera emozionale e in grado di provocare suggestioni positive. Si condividono momenti felici, immagini di viaggi o serate divertenti, opinioni personali e politiche. Siamo tutti dei veri e propri *prosumer* (Toffler 1980), ovvero dei veri e propri produttori di notizie e informazioni che riguardano il mondo esterno e gli eventi della storia che ci rappresentano e che sono contestualmente il prodotto della nostra storia. Condividiamo sui Social Network interessi e opinioni sui prodotti e questo meccanismo di consumo è di fondamentale interesse per le aziende le quali hanno dovuto rivedere la maggior parte delle tecniche di *customer care* ma anche di *crisis communication* proprio con l’avvento dei Social Network. La velocità e la tempestività con cui le informazioni circolano oggi, attraverso queste piattaforme, impone un cambio di pianificazione comunicativa continuo. È

---

<sup>22</sup>

<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=10102803309152781&set=a.612287952871.220476.0.4&type=3&theater>

<sup>23</sup> <http://www.digitalnewsreport.org/survey/2016/overview-key-findings-2016/>

<sup>24</sup> <http://www.pewinternet.org/2016/11/11/Social-Media-update-2016/>

dunque ipotizzabile che queste dinamiche oggi coinvolgano tutte le sfere Sociali, compresa quella politica e istituzionale. Le tecniche di marketing hanno dovuto rivedere tutte le *issues* legate alle loro prassi, per l'*engagement*, con l'arrivo di Internet, ben prima del successo dei Social Network Sites. È infatti attorno alla metà degli anni novanta dello scorso secolo che alla pubblicità del prodotto prima, e del logo poi, si è sostituita la pubblicità delle storie. "*The narrative turn*" è una "espressione delle scienze sociali riferite al potere delle storie di costituire una realtà" (Salmon, 2008) e la svolta è stata data proprio attorno agli anni in cui esplode Internet, ovvero gli anni in cui i nuovi media offrono possibilità di diffusione virale prima insperate.

## 2.b L'uso dello storytelling nel marketing

Il marketing narrativo nasce attorno al 1995, quando viene fatto uso di un nuovo lessico per costruire una *brand stories*. Questo nuovo modello di marketing non promuove più i singoli prodotti o un logo, ma vuole immergere il prodotto all'interno di un universo narrativo, facendolo diventare esso stesso il "nuovo eroe". Tornano dunque ad affermarsi le forme della narrazione, con tutte le leggende e gli archetipi e gli eroi protagonisti. Indubbiamente l'espansione di Internet ha contribuito in maniera determinante a costruire questo nuovo approccio del marketing. Anche la globalizzazione ha giocato un ruolo fondamentale, ma in realtà capire quali siano state le cause, socio economiche soprattutto, non è facile. Il "pensiero narrativo" (Bruner 2002) può essere attivato molto facilmente, dal punto di vista neurologico, e questo sembra aver favorito il successo delle *brand stories* aziendali; possiamo immaginare che la globalizzazione

abbia reso molti prodotti e aziende multinazionali prive di una identità geografica e sociale sulla quale identificarsi e questo abbia favorito il racconto *glocal* di esperienze in grado di suscitare emozioni e sensazioni conosciute e riconoscibili; si pensi per esempio alle pubblicità della Coca Cola che sono diversificate per ogni paese. Possiamo dire che nella società post ideologica ci sia necessità di ricostruire frammenti di identità sociale, sempre reversibili e modificabili, anche attraverso identificazione in un soggetto/prodotto che si presenti come un “eroe”.

Oppure possiamo ipotizzare, più semplicemente, che siamo bombardati da messaggi ed è necessario attivare la memoria autobiografica per attirare la nostra attenzione. La memoria autobiografica è una memoria che ricorda la realtà come essa è e allo stesso tempo le attribuisce significati ulteriori (fisici, mentali e emotivi) (Fontana 2009). Le pubblicità contemporanee sfruttano queste dinamiche narrative perché possono così entrare in sintonia immediata proprio con la memoria autobiografica. Sono tutte ipotetiche considerazioni sul perché il marketing narrativo abbia avuto gran successo fino a sostituire quasi completamente il marketing tradizionale. Senza dubbio le implicazioni psicologiche dei soggetti sono determinanti per il suo successo perché in una società complessa e critica ma soprattutto ipermedializzata, la narrazione permette di raggiungere una audience che va intercettata, motivata, coinvolta e persuasa a partecipare al “grande progetto narrativo” legato a un brand. “

Il nuovo marketing ha lo scopo di raccontare storie e non di concepire pubblicità” (Godin, 2005), e “*Great stories make a promise*” (Godin 2005). Le storie dunque ci fanno una promessa, ci rassicurano rispetto all’obiettivo che ci promettono di raggiungere. Un prodotto/storia è sicuramente un mezzo per raggiungere la nostra felicità e i nostri obiettivi sociali. Ecco la

chiave vincente delle storie raccontate dalle aziende. E, accanto a questo, l'esperienza di chi le ha vissute. Non è più l'uso del logo a idealizzare il successo, ma è il personaggio che usa quel *brand* che da solo testimonia il suo successo. Esperienze dirette e uso dei testimonial sono due delle chiavi vincenti delle pubblicità degli anni duemila. Siamo immersi nell'era dei sogni (Jensen 2001). Lo scopo del marketing narrativo non è più solo convincere a comprare un prodotto ma immergere i consumatori in un universo narrativo. E questo meccanismo funziona. Le campagne pubblicitarie sono prevalentemente storie e fondano il loro successo proprio su questa costruzione.

Sono molti anni che le pubblicità descrittive di un prodotto non vengono più realizzate, si è superato anche il concetto di prodotto, basti pensare alle tante campagne pubblicitarie Apple che ormai raccontano piccole storie circoscritte legate alle sensazioni e alle emozioni evocate dall'uso del loro smartphone, come ad esempio "Il Natale di Frankie"<sup>25</sup> realizzata per il Natale 2016 in cui un tenero Frankenstein registra con il suo smartphone la musica di un carillon e si reca in paese, accolto con timore, per poi intonare con tutti i presenti, attorno all'albero di natale, una canzone, che si chiude con lo slogan "apri il tuo cuore a tutti". È evidente quanto siamo molto lontani da alcune campagne pubblicitarie degli anni ottanta e novanta<sup>26</sup>, nelle quali il prodotto veniva presentato con tutte le sue caratteristiche tecniche. Oggi la maggior parte delle aziende è tornata a raccontare delle storie attraverso gli spot pubblicitari, anche utilizzando storie aziendali (Barilla, Eni, 2016), o portando come protagonista il fondatore dell'azienda (si prenda a esempio la Pasta di Giovanni Rana), oppure con un testimonial

---

<sup>25</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=r1MF70Xap-M> (Apple, 2016 – spot Natale "Apri il tuo cuore a tutti")

<sup>26</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=3vq9p00T08I> (Apple Macintosh 1984 Commercial)

importante (Nespresso con George Clooney), in una serie di racconti evocativi e emozionali volti a catturare l'attenzione del consumatore/prosumer. L'identità istituzionale del *brand* è presentata sotto forma di racconto. Il prodotto ormai è spesso solo un mezzo utilizzato per vendere una storia, quella di una azienda che da anni si è posizionata sul mercato e che garantisce la qualità dei suoi prodotti.

## 2.c Storytelling management

Christian Salmon ricorda nel suo libro "la fabbrica delle storie" (2008) il discorso di Steve Jobs (Apple) agli studenti di Stanford il 1 giugno 2005<sup>27</sup> (che si conclude con il famoso slogan: "stay hungry, stay foolish"). Il discorso è articolato in tre parti ovvero "tre storie" come lui stesso le definisce:

il romanzo di formazione del fondatore della Apple con la sua storia di ragazzo povero, che abbandona l'Università frequenta un corso di calligrafia;

la seconda è il racconto della creazione del primo Macintosh nel garage di casa, l'incontro con la futura moglie, l'allontanamento dall'azienda e il successivo rientro;

la terza è una storia di "morte e di resurrezione" ovvero la diagnosi di una terribile malattia, alla quale sopravvive per miracolo. La conclusione è un invito a credere nel domani, sempre e comunque.

Steve Jobs parla con voce rotta dall'emozione, in maniera coinvolgente e appassionante (Qualizza, 2009). In realtà la performance è attentamente

---

<sup>27</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=UF8uR6Z6KLc> (Steve Jobs' 2005 Stanford Commencement Address)



preparata a tavolino: nel raccontare la sua storia di vita, il titolare della Apple si adegua alle norme dello storytelling management e abbandona le slide e i power point per raccontare la sua azienda, in prima persona. Anche altri manager importanti hanno “raccontato” la loro storia parlando delle aziende come: Richard Branson della Virgin con la sua autobiografia, Bill Gates (Microsoft) con le sue vicende personali e aziendali: sono i “guru”, ovvero i veri eroi moderni che rendono possibile il successo. Condividere conoscenze, far circolare le informazioni, gestire le emozioni sono le chiavi dello storytelling management.

Salmon (2008) ricorda uno studio statunitense del 2007 <sup>28</sup> in cui viene rivelato che il silenzio organizzativo “uccide” le imprese ed è responsabile del fallimento dell’85% di questi progetti. Il silenzio nelle fabbriche e negli uffici, modello ideale fino agli anni novanta, nato in pieno fordismo, viene rotto negli anni duemila dai primi *whistleblowers* con tutte le conseguenze dovute alle rivelazioni fatte e ai problemi che si creano all’interno delle aziende. La svolta narrativa del management degli anni novanta avviene sulla base di una semplice presa di coscienza: le imprese sono microcosmi, ricchi di racconti e esperienze. La prima e importante svolta avviene nella comunicazione interna, quando i manager assumono un ruolo diverso da prima e cominciano a narrare le vicende dell’azienda in grado di percepire i mutamenti del mercato e cogliere al volo i cambiamenti necessari per una organizzazione sempre in mutamento.

Molti “guru” dello storytelling management, tra cui Steve Denning e Tom Peters, cominciano la loro attività di docenti in giro per le aziende facendo seminari e spiegando quali sono le chiavi vincenti per raccontare la propria azienda, in una epoca post industriale e post fordista.

---

<sup>28</sup> Silence Fails Report 2007

[http://www.southamconsulting.net/resources/Silence\\_Fails\\_Report.pdf](http://www.southamconsulting.net/resources/Silence_Fails_Report.pdf)

Nelle imprese multinazionali lo storytelling costituisce una risposta alla crisi di senso nelle organizzazioni e un metodo per costruire una identità d'impresa. Non è dunque solo racconto ai dipendenti, ma serve a orientare le emozioni, per creare un mito collettivo vincolante. In un certo senso lo storytelling assicura vigilanza sui comportamenti assicurando un senso d'appartenenza dei dipendenti che prima era esclusivamente professionale, ora è anche emotivo. Al posto delle catene di montaggio ora ci sono ingranaggi narrativi (Salmon 2008). È chiaro che l'interesse all'uso dello storytelling management sia prevalentemente strumentale. L'arte di raccontare storie è intesa come tecnica, come espediente utilizzabile per rendere la comunicazione più coinvolgente e accattivante (Qualizza, 2009). Tutto può diventare storia purché abbia una valenza simbolica: così apparentemente i discorsi diffusi all'interno dell'azienda assumono un significato ben diverso ma anche i discorsi rivolti all'opinione pubblica. Nel corso degli anni la definizione dell'identità d'impresa si costruisce attraverso narrazioni simboliche fatte anche con un comunicato stampa, un logo, con programmi televisivi di *infotainment*, con *docureality*, come ad esempio il famosissimo *Undercover Boss*<sup>29</sup>, format creato negli Stati Uniti dalla CBS, importato anche in Italia, e in grado di raccontare la storia di un imprenditore attraverso le storie dei suoi dipendenti, che vengono premiati per la loro fedeltà e professionalità. Anche le campagne pubblicitarie hanno assunto una forma narrativa legata all'immagine aziendale, le campagne Barilla o le storie narrate da Vodafone, Tim, Lavazza, vere e proprie fiction dell'advertainment. Un altro filone nell'ambito dello storytelling nella comunicazione d'impresa è l'organizational storytelling (Boje 1994) e "si sviluppa nell'ambito degli studi organizzativi: il punto di partenza è l'idea

---

<sup>29</sup> [http://www.cbs.com/shows/undercover\\_boss/](http://www.cbs.com/shows/undercover_boss/)

che storie, saghe, miti e cerimoniali possano essere considerati espressioni del nucleo profondo di una cultura organizzativa” (Rhodes, 2005).

*Researchers recognized that storytelling was an important means through which managers acquired knowledge at work and suggested that stories be taken as a credible source of knowledge by scholars (Hummell, 1991 in Rhodes, 2005).*

In questo approccio gli studiosi hanno esaminato le storie che le persone nelle organizzazioni si raccontano l'un l'altro al fine di descrivere eventi passati o previsti, relazioni, successi, fallimenti e emozioni come una forma di comunicazione (Boje, 1991b). In questa dimensione di ricerca emergono le implicazioni a livello teorico dello storytelling. Il “pensiero narrativo” di Bruner (2002) gioca un ruolo determinante, partendo dalla distinzione che lo stesso Bruner fece tra il pensiero paradigmatico e il pensiero narrativo. La prima modalità cognitiva procede in modo lineare, logico-scientifica, calcola e compara e ammette una unica rappresentazione della realtà validata dal concetto di vero o falso. Il pensiero narrativo invece consente una pluralità di rappresentazioni contemporanee nel mondo e si basa sulla plausibilità, si nutre di simboli, di metafore e analogie e attraverso la narrazione le persone cercano di elaborare spiegazioni, interpretazioni e giustificazioni della vita quotidiana. Uno degli aspetti da non sottovalutare è che le storie possono fornire un mezzo per i manager di discolparsi dalla responsabilità di sforzi di cambiamento falliti e per i fondatori di nuove organizzazioni per giustificare la loro esistenza, e convincere gli altri ad investire e credere nella loro idea (Rhodes, 2005). Nel primo caso l'esempio più eclatante emerge in Salmon (2008) con il caso ENRON<sup>30</sup> una delle più grandi multinazionali statunitensi, operante nel

---

<sup>30</sup> <https://it.wikipedia.org/wiki/Enron>

campo dell'energia e fallita nel 2001, con l'uso dello storytelling come veicolo privilegiato di legittimazione, nonostante un decennio di trucchi contabili e altre azioni illegali per mantenersi nella top ten delle migliori aziende sul mercato americano. Nel secondo caso le startup<sup>31</sup> innovative che dall'epoca della New economy a oggi, con la industry 4.0, hanno necessità di raccontare storie e narrare le proprie idee per riuscire a convincere *investors*, incubatori aziendali o acceleratori d'impresa in grado di credere in un prodotto/idea da realizzare oppure attivando campagne di *crowdfunding* per coinvolgere un potenziale pubblico. L'uso dello storytelling in azienda permette di:

*“Condividere obiettivi specifici ovvero dare senso alle azioni dell'agire organizzativo quotidiano in modo da imprimere una spinta motivazionale. Creare un'identità (d'impresa, individuale o di gruppo) che favorisce una maggiore e migliore identificazione. Mantenere la memoria (individuale e collettiva), al fine di realizzare una continuità dei saperi e un orientamento dei comportamenti. Orientare l'opinione sociale d'impresa: le storie fanno ridere, fanno piangere, suscitano paura, generano speranza e molti altri sentimenti, attraverso l'identificazione e la proiezione. Costruire e presidiare una cultura, cioè i valori e gli atteggiamenti che si ripercuotono nei fatti quotidiani. Sostenere nella progettazione del futuro con continue ripetizioni dei racconti, sia con riferimento ai soggetti interni che esterni “*  
(Fontana, 2009).

---

<sup>31</sup> [https://it.wikipedia.org/wiki/Startup\\_\(economia\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Startup_(economia))

## 2.d Storytelling in politica

“Lo storytelling è una tecnica di comunicazione piacevole e accattivante, ma allo stesso tempo è uno strumento di controllo e di potere” (Salmon, 2008). Con questa premessa non è difficile comprendere come dall’uso della narrazione quale tecnica comunicativa in ambito aziendale si sia passati all’uso dello storytelling in ambito politico. Come è stato ampiamente sottolineato da molti autori, la crisi dei partiti (soprattutto quelli di massa, nella tradizione europea), la crescente disaffezione dei cittadini verso la politica (con relativo calo dei tassi di partecipazione politica), la trasformazione del ruolo e delle modalità di conduzione delle campagne elettorali, la complessificazione del comportamento di voto (tra astensione, disallineamento ed intermittenza), hanno segnato la fase storica degli ultimi trent’anni nel mondo occidentale – con tempi e modalità diverse nei vari paesi – producendo quel passaggio dalla «democrazia dei partiti» alla «democrazia del pubblico», ben argomentato da Manin (1995) (Grossi, 2009). È chiaro che esiste un nesso tra opinione pubblica e flussi di comunicazione collettiva nelle società democratiche della seconda modernità.

“Le condizioni della vita moderna hanno sempre più richiamato l’attenzione sull’importanza dell’opinione pubblica e della comunicazione. [...] Lo sviluppo dei processi democratici ha allargato il pubblico di cui contano le opinioni ed ha aumentato la responsabilità sociale e politica dei mezzi di comunicazione. L’importanza dell’opinione pubblica e della comunicazione è dunque chiara” (Berelson e Janowitz, 1950, intro.). L’agire politico è condizionato ampiamente dalla opinione pubblica e questa

particolare condizione si verifica oggi in modo evidente attraverso i nuovi Media, in special modo i Social Network Sites.

Se l'opinione pubblica di Habermas (1962) era formata da una borghesia informata e lettrice di quotidiani e della stampa, quella di oggi è in costante connessione attraverso la rete ed è in grado di attivarsi autonomamente attraverso piattaforme online e creare continuamente nuove dimensioni della sfera pubblica. Habermas analizza l'evoluzione della sfera pubblica in rapporto a quella dello Stato e ai cambiamenti della dimensione mediale, e in una fase del suo studio, nelle società industriali, avanzate, il confine tra sfera pubblica e privata tende sempre più ad assottigliarsi. Secondo questo autore, l'opinione pubblica perde in misura crescente il suo valore democratico a causa della notevole influenza dei mezzi di comunicazione. Se la stampa ha giocato un ruolo importante nel far emergere queste forme di vita pubblica, la televisione ha ancora di più reso possibile questa consapevolezza, avendo un pubblico molto più ampio. La sfera pubblica mediata (Thompson, 1995) è uno spazio sociale aperto, non controllabile, perché viene continuamente alimentata da nuove forme simboliche. Ma è con l'avvento di Internet e delle reti Sociali che questa dimensione del pubblico assume nuove forme e nuova consapevolezza, attraverso la connessione che è il fattore abilitante e l'intelligenza collettiva, (con la coordinazione, cooperazione, scambio di informazioni e mutua assistenza) (Levy, 1995), che è l'elemento aggregante. Questa sfera pubblica connessa, ovvero questa nuova sfera pubblica intesa come spazio meta territoriale di astrazione comunicativa (Boccia Artieri 2013), è uno spazio in cui la società può formarsi una opinione comune su questioni di primaria importanza. Oggi l'opinione pubblica non è più semplice mediazione tra Stato e società civile, la sua funzione è molto più astratta, è una rappresentazione mediale

in cui tutte le rappresentazioni culturali diventano discorso pubblico, ovvero una cultura pubblica connessa (Benkler 2006). La nuova sfera pubblica è fatta da luoghi

immateriali della rete con le possibilità di raccordo fra forme sincrone (caffè letterari) e asincrone di comunicazione (Social Network, blog) (Boccia Artieri 2013). Nella realtà contemporanea, estremamente complessa, le opinioni dei singoli si connettono pubblicamente tramite il tag nei SNS e possono diventare a loro volta conversazioni e opinioni nuove, tramite la condivisione o il commento.

Questa nuova forma partecipativa è diventata importante e i pubblici connessi sono destinatari della comunicazione delle istituzioni del mercato e dei media (come cittadini, consumatori, audience), ma sono anche produttori di contenuti pubblici in pubblico con la possibilità di metterli in connessione con proprie micro narrazioni (Boccia Artieri 2013). I blog e SNS non sono sfera pubblica in senso stretto, ma possono fungere da collante per la creazione di reti Sociali e diventare dunque a loro volta ambienti in cui la sfera pubblica si genera. La connessione però da sola non garantisce una maggiore rappresentatività né lo strutturarsi di una sfera pubblica più consistente (Papacharissi 2002). Il nuovo ecosistema mediale fornisce comunque strumenti per la valorizzazione della cultura partecipativa, soprattutto attraverso i Social Network sites, cui la comunicazione istituzionale può far riferimento per ampliare o approfondire la conoscenza delle opinioni e dei valori dei *networked publics* (boyd, 2008), ovvero i cittadini connessi. Valutare il *sentiment* e l'umore dell'opinione pubblica attraverso i Social Network è una prassi ormai consolidata anche tra i maggiori leader politici mondiali. Anche una istituzione o un ente pubblico, come qualunque cittadino, può usufruire di queste piattaforme con

strumenti per la *customer satisfaction* o avvalendosi di analisi con software specifici disponibili in rete (ne esistono a decine, tra questi citiamo alcuni tra i più utilizzati: *Facebook insight* o *Socialmention*).

Questa cultura pubblica connessa (Benkler 2006) permette anche la nascita spontanea di iniziative legate alla sfera sociale, permette di aprire campagne legate a eventi specifici o contro qualche particolare scelta da parte dei politici. Molti degli eventi nati in rete si sono trasformati in movimenti politici o comunque ideologici che hanno contrastato scelte o regimi. Gli *indignados*<sup>32</sup>spagnoli, o il movimento *Occupy Wall Street*<sup>33</sup>, così come la Primavera araba<sup>34</sup>, sono tutti movimenti di rivolta che hanno avuto i Social Network e la rete come fattore aggregante, e che ha permesso loro di organizzare molti degli eventi di massa rimasti nella storia.

Queste nuove forme di *civicness* in un processo che Dalghren chiama *civic engagement* (2009) sono state rese possibili anche dalla rete, che in alcuni casi ha permesso loro di superare gli ostacoli posti dai regimi, come il blocco della connessione a twitter in Egitto,<sup>35</sup> aggirato con strumenti e altre tecnologie.

Tutti i cybercittadini (Levy, 2004) dibattono ampiamente in internet su qualunque tema, esprimendo le proprie opinioni e nell'attesa di essere ascoltati. I leader moderni comprendono l'importanza dell'ascolto e non rigettano forme di contatto disintermediato. Moltissimi leader mondiali hanno un account Twitter dove esprimono direttamente opinioni personali e ciascuno di essi comprende il valore di una comunicazione diretta e disintermediata con i cittadini, con il loro coinvolgimento attivo nella sfera pubblico-politica.

---

<sup>32</sup> [https://it.wikipedia.org/wiki/Movimiento\\_15-M](https://it.wikipedia.org/wiki/Movimiento_15-M)

<sup>33</sup> [https://it.wikipedia.org/wiki/Occupy\\_Wall\\_Street](https://it.wikipedia.org/wiki/Occupy_Wall_Street)

<sup>34</sup> [https://it.wikipedia.org/wiki/Primavera\\_araba](https://it.wikipedia.org/wiki/Primavera_araba)

<sup>35</sup> [https://it.wikinews.org/wiki/Egitto,\\_il\\_governo\\_blocca\\_cellulari\\_e\\_internet](https://it.wikinews.org/wiki/Egitto,_il_governo_blocca_cellulari_e_internet)



Questo dialogo permette a chiunque di poter cercare un confronto con il politico di riferimento, ponendo domande dirette, ammonendo in caso di disaccordo, sviluppando processi comunicativi che in precedenza non potevano essere pensabili. Proprio queste dinamiche determinano l'importanza di specifiche strategie da parte dei leader politici. L'uso dello storytelling è una di queste, più efficace di altre per aprire un dialogo e portarlo su un piano emotivo attraverso l'uso della narrazione e del racconto. Lo storytelling in ambito politico ha vissuto diverse fasi, prima con la televisione e poi con i media digitali.

Ma il momento che consacra l'uso dello storytelling nelle democrazie occidentali post moderne è quello del presidente Bush jr con Ashley<sup>36</sup>, una ragazzina dell'Ohio con cui Bush fece una foto durante un evento di commemorazione per i caduti nell'attentato dell'11 settembre 2001. La costruzione di un video promozionale su questa vicenda ha permesso a Bush di avere ulteriore consenso e secondo Salmon (2008) "nella costruzione di questa storia vengono utilizzati codici narrativi della parabola evangelica. È un capolavoro di manipolazione".

In realtà ben prima di Bush jr. un altro Presidente degli Stati Uniti, sempre repubblicano, aveva avuto l'intuizione che raccontare storie è il modo migliore per raggiungere le emozioni degli elettori americani: Ronald Reagan, che incarna perfettamente *l'american dream*. Nel 1984 Lee Atwater, un bravo giornalista vicino ai repubblicani, viene scelto da Reagan per coordinare la sua campagna elettorale. È il primo *spin doctor* della storia contemporanea, l' "agente di influenza" che fornisce argomenti, immagini e regia per produrre l'effetto di opinione desiderato (Salmon 2008). La figura dello *spin doctor* viene mutuata dal mondo del management, e in

---

<sup>36</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=LWA052-BI48> Ashley's Story (PFA, 2004)

effetti ricalca in pieno le caratteristiche del manager d'azienda che in quegli anni utilizza tecniche comunicative narrative per raggiungere gli scopi prefissati. Incarna pienamente il "mito dell'eroe" di cui si nutrivano a quel tempo i repubblicani americani (Salmon 2008). Per quale ragione la narrazione di racconti edificanti negli Stati Uniti è considerata come un nuovo paradigma nelle scienze politiche? Secondo i politologi statunitensi sono tre le ragioni: il carattere nazionale degli americani, il talento degli individui (basti pensare a Ronald Reagan) e lo spirito del tempo, post moderno, che predilige, dopo il riflusso dei grandi racconti, gli aneddoti, il luccichio delle piccole storie che mostrano la concorrenza feroce dei valori e dei mezzi di legittimazione (Salmon, 2008). "L'essenza della leadership e il segreto del successo dei presidenti USA è lo storytelling. Le campagne elettorali sono battaglie delle storie, non è più il dibattito sulle idee a determinare come gli americani reagiranno a una competizione presidenziale" (Cornog, 2004). Sempre secondo Cornog (2004) questa dinamica fa parte della storia delle elezioni presidenziali statunitensi da George Washington ai nostri giorni. Sin dalle origini della Repubblica americana, infatti, i candidati hanno dovuto raccontare agli elettori delle storie convincenti sulla nazione, sui suoi problemi e, soprattutto, su se stessi. Una volta eletti hanno dovuto confezionare una narrazione ed essere pronti a cambiarla, se necessario, per poi occuparsi negli anni successivi alla scadenza del mandato di "riscrivere retrospettivamente la narrazione confezionata" (Cornog, 2004). Secondo queste analisi il successo politico di questi presidenti si basa sul fabbricare storie per conquistare il potere e esercitarlo.

La differenza sostanziale con i presidenti precedenti è che questi raccontavano storie per legittimare comportamenti a posteriori, mentre ora

si costruiscono storie ad hoc per conquistare il potere, si fa in modo che diventino virali (si pensi a Ashley's story), manipolano le condizioni sociotecniche della loro diffusione e della loro interpretazione, ovvero si realizzano le condizioni concrete della loro disseminazione nella società (Cornog, 2004).

Il caos dei saperi frammentati (Salmon, 2008) in internet ha favorito la svolta narrativa della comunicazione politica e l'avvento di una nuova era, l'età performativa delle democrazie.

Lo storytelling è il solo in grado di stringere in una unica presa la dispersione degli interessi e dei discorsi. I presidenti post-moderni devono essere maestri nell'arte di manipolare i media, non solo per vincere le elezioni, ma anche per portare a termine la loro politica. Allo stesso tempo devono evitare a ogni costo di essere accusati di manipolare i media <sup>37</sup>(Nixon, 1978). Durante la presidenza Reagan, viene creata una agenda quotidiana per distogliere l'attenzione della gente dai problemi essenziali creando un mondo di miti e di simboli. Con Clinton e Bush jr. dal controllo dell'agenda si passa alla creazione di un universo virtuale nuovo, si crea una storia e viene imposta nell'agenda politica. Dagli *spin doctor* degli anni '90 si passa agli *Story spinners* (Cornog, 2004). Gli *Story spinners* hanno il compito delicato di associare la messa in moto dell'opinione pubblica e la messa in racconto degli avvenimenti. La capacità di strutturare una visione politica, non con argomenti razionali ma raccontando storie, è diventata la chiave della conquista del potere e del suo esercizio in società ultra mediatiche, percorse da flussi continui di dicerie, di notizie false, di manipolazioni. Non è più la pertinenza a essere rilevante, ma la plausibilità

---

<sup>37</sup> Nixon, R. (1978) "Memorie di Richard Nixon", pag. 345

(Salmon, 2008). Lo storytelling è una nuova forma di disinformazione, oltre che una nuova grammatica del racconto.

Nel mondo attuale, soprattutto a causa della viralità sui Social Network, la proliferazione di *fake-news* e la difficoltà di fare *debunking*, ha prodotto quella che viene definita l'epoca della *post-truth*<sup>38</sup>: "circostanze in cui i fatti oggettivi sono meno influenti, nella formazione della pubblica opinione, del richiamo alle emozioni e alle convinzioni personali <sup>39</sup>". Tutte queste dinamiche delle campagne elettorali presidenziali statunitensi sono state anche oggetto di sceneggiature di serie TV di grande successo, tra le più famose e importanti sicuramente *The West Wing*<sup>40</sup> scritta da Aaron Sorkin e *House of Cards*<sup>41</sup>. Ma la politica è stata protagonista anche di format televisivi, di reality show come *The Peoples candidate*, *American candidate* e *Vote form me* (Mazzoleni e Sfardini, 2009). La rappresentazione mediatica della politica non è più soltanto appannaggio del sistema dell'informazione, ma è un'attività che riguarda in misura sempre maggiore l'industria dell'intrattenimento (Mazzoleni e Sfardini, 2009). Il risultato è un'ibridazione tra spettacolo e informazione che ha creato generi misti definiti *infotainment* e *politainment* (Cacciotto, 2011). Queste dinamiche sono ancora più evidenti con l'uso che viene fatto dai politici dei Social Network, in particolar modo Facebook e Twitter. Molti leader di partiti, anche italiani, utilizzano i loro account personali per comunicare quotidianamente la loro agenda, per esprimere opinioni, e questi meccanismi comunicativi avvicinano la loro immagine alla gente comune che li segue.

L'umanizzazione di queste "star" della politica ha reso possibile il grande successo mediatico di Obama, che è stato anche il primo a utilizzare i Social

---

<sup>38</sup> Oxford dictionary: <https://en.oxforddictionaries.com/word-of-the-year/word-of-the-year-2016>

<sup>39</sup> Oxford dictionary: <https://en.oxforddictionaries.com/word-of-the-year/word-of-the-year-2016>

<sup>40</sup> <http://www.nbc.com/the-west-wing?nbc=1>

<sup>41</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/House\\_of\\_Cards\\_\(U.S.\\_TV\\_series\)](https://en.wikipedia.org/wiki/House_of_Cards_(U.S._TV_series))

Network per la propria campagna elettorale. Questi hanno avuto un ruolo rilevante durante tutti i suoi due mandati. Rendere parte attiva l'elettorato, attraverso l'uso dei Social Network, permette la partecipazione e l'interazione in modo determinante, ma ovviamente rimane essenziale che ci sia una regia attenta da parte dello staff del politico affinché si continui a narrare ciò che si è prefissato. Obama nella sua corsa alla presidenza ha fatto continuo riferimento a elementi biografici, così come il suo avversario Mc Cain. Una battaglia mediatica costituita da continui riferimenti al proprio vissuto. Una linea narrativa, quella di Obama, curata nei minimi dettagli, con l'utilizzo degli strumenti tecnologici a disposizione compresi i Social Network Sites, portando nel suo staff i migliori analisti presenti sul mercato e i migliori comunicatori 2.0<sup>42</sup>. Molta letteratura scientifica ha analizzato il successo, in termini sia di numeri che di *engagement*, di Barack Obama sui Social Media. Uno dei canali comunicativi più congeniali al Presidente statunitense è stato Twitter, che, con oltre ottanta milioni di followers, è nella top ten degli account più seguiti al mondo. Attraverso il suo account, @BarackObama ha raccontato episodi personali, espresso valutazioni politiche, ha ripercorso alcuni dei momenti più importanti dei suoi due mandati presidenziali. Una narrazione emozionale così forte in cui immagini e video hanno fatto da protagonisti, un dialogo con i suoi followers che ha avvicinato il presidente a tutti. Tra i momenti più emozionali sicuramente va ricordato il tweet scritto dopo la rielezione nel 2012, con una immagine di un abbraccio con sua moglie Michelle e il testo "*four more years*".<sup>43</sup> Il tweet è stato il più retwittato di un politico, nella storia di Twitter, con quasi un milione di retweet. Ma questa foto ha suscitato polemiche per l'uso di una foto d'archivio, come dimostrato dalla stampa

---

<sup>42</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Barack\\_Obama\\_on\\_Social\\_Media](https://en.wikipedia.org/wiki/Barack_Obama_on_Social_Media)

<sup>43</sup> <https://twitter.com/barackobama/status/266031293945503744>

internazionale che ha scoperto trattarsi di una foto scattata qualche mese prima in Iowa <sup>44</sup>(e non in occasione dell'avvenuta rielezione in novembre). Nonostante questi *escamotage* rimane il momento più condiviso su Twitter nella storia della piattaforma di microblogging, a dimostrazione che l'aspetto emotivo suscitato dall'abbraccio amorevole tra i coniugi Obama rappresenta indubbiamente un momento molto toccante per l'audience, felice per la sua rielezione e rassicurata dall'effetto trasmesso dalla foto.

Uno studio recente, (Cepernich 2015) sulle immagini condivise sui Social Network Sites, da parte dello staff di Obama, raffrontato con le immagini condivise dallo staff del Presidente del consiglio italiano Renzi, dimostra che le immagini diffuse via SNS circolano e «ingaggiano» più dei testi scritti. Il raffronto tra i due leader politici viene fatto sulle immagini condivise su Instagram, che attualmente come Social Network ha superato come numeri Twitter e che rappresenta indubbiamente la migliore piattaforma di *visual* per l'audience. La tipologia di immagini condivise da parte dei due account (@nomfup ovvero Filippo Sensi, il portavoce di Matteo Renzi e @Pete\_Souza, ovvero Pete Souza, *Chief Official White House Photographer*) mostrano spesso il leader in primo piano ma spesso in situazioni meno istituzionali, oppure accanto a altri leader o in atteggiamenti amichevoli con gli interlocutori. Questa narrazione di Barack Obama non è solo il frame di primo livello del profilo personale di Souza. Egli è anche, prevedibilmente, l'attore politico al centro della narrazione visuale. La figura di Obama, infatti, è il focus principale della foto nel 44% delle situazioni; è attore di secondo livello nel 10,5% dei casi, di terzo e quarto livello nel 18,9%. Oltre il 54% degli scatti vede, dunque, Obama protagonista: o di primo, o di secondo livello. È invece poco probabile che il Presidente sia relegato sullo

---

<sup>44</sup> <http://www.slate.fr/monde/64735/obama-barack-michelle-photo-iowa-twitter-scout-tufankjian>

sfondo della situazione (8,9% dei casi sia di terzo che di quarto livello) (Cepernich, 2015). La stessa cosa accade per Renzi, con risultati e numeri che più o meno ripercorrono quelli di Souza.

Questa ricerca è molto importante dal punto di vista scientifico anche perché è una delle poche analisi del flusso comunicativo su Instagram e fa emergere l'importanza della narrazione visuale per i leader politici, che i Social Network sites permettono, per le caratteristiche tecniche e comunicative con le quali sono stati costruiti e, grazie alla viralizzazione delle stesse: dalla presa in carico da parte della stampa, della televisione, dei singoli cittadini, o gruppi di essi. In molti casi le immagini di Obama, ma anche di Renzi, hanno permesso di scrivere l'agenda quotidiana per la stampa. Il profilo istituzionale The White House, sia su Facebook che su Twitter, ma anche su Instagram<sup>45</sup>, ha ugualmente percorso una strada simile, con narrazioni visuali, e uso massivo di video, fortemente evocativi. Ad esempio il discorso di addio del Presidente Obama, alla fine del suo secondo mandato, mandato in diretta via Facebook e con oltre 5 milioni di visualizzazioni in pochi giorni<sup>46</sup>, è stato ripreso da tutte le televisioni del mondo ed è stato condiviso soprattutto per il toccante saluto e ringraziamento alla moglie Michelle. È evidente che l'aspetto emotivo è quello che tocca di più l'audience, che viene così coinvolta. Obama in questo senso ha saputo sfruttare le caratteristiche tecniche offerte dai SNS e ha anche ampiamente utilizzato strumenti di *data analysis*, usando i *big data* per targettizzare gli elettori deboli <sup>47</sup> o comunque considerati indecisi. Sul modello americano, le campagne elettorali sono diventate dei "festival di

---

<sup>45</sup> <http://www.burson-marsteller.com/what-we-do/our-thinking/world-leaders-on-instagram/world-leaders-on-instagram-full-study/>

<sup>46</sup> <https://www.facebook.com/WhiteHouse/?fref=ts#>

<sup>47</sup> <http://swampland.time.com/2012/11/07/inside-the-secret-world-of-quants-and-data-crunchers-who-helped-obama-win/>

narrazione “(Salmon, 2014) durante i quali si affrontano dei personaggi più che delle ideologie e in cui l’elezione sanziona l’efficacia della performance di un attore/candidato (Salmon, 2014).

*“Lo storytelling non è solo tecnica di formattazione di un discorso o di immagini e video, ma diventa lo spazio stesso nel quale i discorsi sono pronunciati e vengono trasmessi, ovvero un dispositivo nel quale si schierano forze sociali e istituzioni, narratori e contronarratori, tecniche di codifica e di formattazione, e in cui la parola, ripresa e spezzettata in vario modo, circola nei molteplici canali della sfera Mediatica” (Salmon, 2014).*

Anche in molti paesi europei questa tecnica è stata adottata, ad esempio in Francia da Sarkozy e in Italia da Matteo Renzi.

Renzi ha utilizzato molte delle dinamiche comunicative impiegate da Obama (ad esempio con le dirette Facebook e hashtag #Matteorisponde, già usate da Obama con il canale TheWhiteHouse su Youtube) e ha fatto ricorso allo storytelling in tutta la sua carriera politica, sia prima di diventare Presidente del consiglio che durante il suo mandato, con un forte posizionamento del *brand* Matteo Renzi all’interno del sistema mediatico (Barile, 2014). La sua comunicazione disintermediata, sia su Twitter che su Facebook, ha contribuito a renderlo molto più vicino agli elettori e, essendo stato il primo Presidente del Consiglio a avere questo tipo di dialogo, ha in qualche modo funzionato da mentore per molti politici italiani. Ma anche le istituzioni con Matteo Renzi hanno avuto un dialogo maggiore sui Social Network Sites, soprattutto in alcune occasioni importanti o in vicende di cronaca, si pensi a esempio l’incidente avvenuto in mare al largo di Ancona del traghetto Norman Atlantic in cui l’account istituzionale @Palazzo\_Chigi retwittava @nomfup, che forniva in tempo reale informazioni ufficiali, oltre



all'account ufficiale della Marina Militare @ItalianNavy<sup>48</sup>. Questo esempio di comunicazione su Twitter ci porta a una ulteriore riflessione sul modello comunicativo istituzionale: nei casi di emergenza la loro presenza e il presidio istituzionale sulle piattaforme Social è fondamentale per dare informazioni a tutti i cittadini e alla stampa in tempo reale, ( ed è un tema molto dibattuto in Italia da diversi anni) perché in caso di calamità naturali o di altri eventi catastrofici, si pensi a un terremoto, spesso la possibilità di connettersi tramite wi-fi o di avere accesso alle infrastrutture informatiche pubbliche diventa molto difficile, e la popolazione cerca di informarsi tramite piattaforme e Social Network che consentano l'accesso tramite rete 3G, che rimane spesso più attiva e, soprattutto Facebook, è considerato tempestivo e rilevante per i cittadini. In caso di terremoto, ad esempio, viene subito utilizzato l'hashtag #terremoto su Twitter, con le prime informazioni importanti relative alla magnitudo e all'epicentro. Su questa piattaforma anche molta stampa acquisisce le prime informazioni scorrendo la timeline dell'hashtag.

## 2.e Lo storytelling istituzionale

Quando si parla di “comunicazione di emergenza”, o di “comunicazione di servizio” (Faccioli, 2016), parliamo di alcune delle priorità che una istituzione deve saper affrontare presidiando i Social Network. Tutte le strategie comunicative che coinvolgono il web 2.0, sono state codificate, nel tempo, più da prassi che da manuali specifici. Tra questi va menzionato il

---

<sup>48</sup> [http://www.huffingtonpost.it/2014/12/28/norman-atlantic-prima-emergenza-Social-della-politica-italiana\\_n\\_6387108.html](http://www.huffingtonpost.it/2014/12/28/norman-atlantic-prima-emergenza-Social-della-politica-italiana_n_6387108.html)

vademecum prodotto dal Dipartimento della Funzione Pubblica “Vademecum Pubblica amministrazione e Social Media”, pubblicato nel 2011<sup>49</sup>, pubblicazione che ha agevolato l’apertura di pagine istituzionali sui Social Network da parte di molte pubbliche amministrazioni. Ma come tutte le pubblicazioni che affrontano tematiche legate alla tecnologia digitale, andrebbe aggiornata costantemente, in quanto le stesse piattaforme modificano, almeno ogni quindici giorni, la propria struttura e la propria *policy* d’uso, così come anche il *layout* e, soprattutto sull’applicazione da mobile, le novità e gli aggiornamenti sono almeno quindicinali.

Non esistono norme specifiche, in Italia, che regolano il presidio istituzionale dei Social Network, ma nel tempo molta letteratura è stata prodotta sulle modalità per la loro gestione. Quello che avviene è in continuo divenire, sia per la tipologia di contenuti condivisi che per le forme comunicative scelte, lasciando il tutto in mano ai funzionari che le gestiscono. Dagli orari di moderazione della pagina alla pubblicazione dei post, ogni ente si organizza come ritiene opportuno non dovendo sottostare a *policies* generali costruite per tutti. Cambiare il rapporto tra cittadini e governo è comunque spesso citato come un obiettivo per il “governo digitale” e questi nuovi strumenti hanno il potenziale per migliorare le interazioni con i cittadini attraverso il dialogo. Cambiano tuttavia le modalità di interazione da ente a ente, cambiano le piattaforme e i piani di comunicazione.

Ciò che avviene da anni è un continuo sperimentare, analizzare e comprendere le dinamiche comunicative attuabili anche sulle pagine

---

49

[http://qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/archivioURP/open\\_government/vademecum\\_pubblica\\_amministrazione\\_e\\_Social\\_Media.pdf](http://qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/archivioURP/open_government/vademecum_pubblica_amministrazione_e_Social_Media.pdf)

istituzionali con riferimento alla letteratura e alle *best practices* esistenti ( in particolar modo il riferimento è spesso fatto agli Stati Uniti durante il mandato Obama, dopo la pubblicazione *del Memorandum on Transparency and Open Government*)<sup>50</sup>.

Ma l'assetto normativo italiano, con la Legge 150/2000, che organizza e disciplina le attività di comunicazione istituzionale, è diverso da quello statunitense e da molte altre realtà europee, cui spesso si fa riferimento per emulare buone pratiche e riproporle nel nostro paese. Anche le persone preposte al presidio delle piattaforme 2.0 possono avere competenze e esperienze professionali diversificate. In Italia esiste l'Ordine dei giornalisti e l'ufficio stampa di un'istituzione pubblica necessita di figure iscritte a questo ordine, e il comunicatore pubblico che deve avere una formazione specifica, laurea o post laurea, nelle aree delle scienze della comunicazione e delle relazioni pubbliche e materie assimilate, per cui identificare la figura professionale idonea al presidio dei Social Network può risultare molto arduo, visto che non è chiaramente esplicitato dalla normativa vigente. Sembra opportuno chiedersi, qui in Italia, vista la specificità disciplinata nella legge 150/2000, quale sia la figura professionale idonea per la gestione degli account dei Social Network. Questa domanda, non trovando una risposta chiara all'interno dell'assetto normativo esistente, richiede una analisi più approfondita. Intanto comprendere lo stato dell'arte, ovvero capire chi realmente gestisce i contenuti delle pagine dei vari Social Network e con quali modalità può essere una prima mappatura interessante per focalizzare meglio la situazione e proiettarsi nell'identificazione del ruolo specifico. Alcune associazioni stanno promuovendo la figura specifica del Social Media Manager per la pubblica

---

<sup>50</sup> <https://obamawhitehouse.archives.gov/open/documents/open-government-directive>

amministrazione, una figura le cui competenze superino la divisione tra ufficio stampa e comunicazione, previsto dalla legge 150/2000. L'associazione PA Social, quando ancora nel 2016 era solo un movimento nato da un gruppo denominato "Cittadini di Twitter", ha attraversato il paese con incontri formali e informali con gli addetti ai lavori, portando avanti un vivace dibattito, anche online, per il riconoscimento del nuovo ruolo professionale nell'ambito della comunicazione pubblica<sup>51</sup>.

Certamente, qualora dovesse verificarsi l'aggiornamento della legge 150/2000, con l'inserimento della figura specifica del Social Media Manager, questa non potrà sottrarsi alla codifica delle competenze professionali, richieste anche a livello internazionale dagli enti che si occupano di professioni in ambito ICT e web. Si pensi al CEN <sup>52</sup>, ente di standardizzazione europeo, che ha riconosciuto negli e-CF <sup>53</sup>(European e-Competence Framework), i profili professionali in ambito ICT standard, da utilizzare per la creazione di figure professionali con competenze, abilità, conoscenze e competenza che possono essere uguali in tutta Europa. Qualunque riflessione sul futuro della comunicazione pubblica in ambito 2.0, dovrà essere comunque adeguata a questi *skill* e non potrà prescindere da quanto avviene all'esterno della pubblica amministrazione italiana.

L'attivazione di account istituzionali sui Social Network Sites necessita, tra l'altro, di *policies*, soprattutto perché molte sono piattaforme internazionali con termini e normative d'uso specifici, con una attenzione particolare all'uso dei dati personali (*privacy*).

Il panorama italiano rispetto all'uso dei Social Network Sites da parte delle istituzioni è variegato e, come abbiamo detto, può dipendere anche da chi

---

<sup>51</sup> <http://www.cittadiniditwitter.it/>

<sup>52</sup> <https://www.cen.eu/Pages/default.aspx>

<sup>53</sup> <http://www.ecompetences.eu/it/>

presidia gli account. La ricerca che viene svolta nell'ambito di questa tesi cerca di comprendere, identificando il ruolo di chi gestisce le pagine sui Social, se, ad esempio, a un uso più politico degli account istituzionali sui Social Network corrisponda un livello di narrazione maggiore.

Per quanto riguarda l'uso più politico, inteso come forma di promozione delle attività politiche legate agli amministratori pubblici, è necessario analizzare i contenuti di quanto viene pubblicato sulle pagine istituzionali, cercando di comprendere quanto e come queste siano lo specchio di personalità specifiche piuttosto che luogo di incontro con i cittadini. Anche la verifica dei commenti pubblicati, il dialogo che può o non può avvenire all'interno dei commenti, la possibilità di aprirsi al cittadino con pubblicazioni dirette in bacheca sono sicuramente alcuni degli "indizi" che possono costruire l'identità Social di un account istituzionale.

Da tempo molti personaggi politici hanno la propria pagina personale, gestita direttamente o attraverso uno staff, e spesso diventa, in particolar modo in periodo preelettorale, un forte punto di riferimento per autopromuoversi. Può accadere che le pagine istituzionali condividano gli status personali dell'amministratore pubblico, oppure che le notizie riguardanti un territorio vengano date direttamente dall'account personale: è successo, ad esempio, nel periodo post terremoto del 30 ottobre 2016 che ha coinvolto l'Umbria, con la Presidente della Regione Umbria Catiuscia Marini che ha condiviso attraverso il proprio account il primo resoconto di alcune riunioni con il COC della Protezione Civile, oppure ha semplicemente ringraziato le forze dell'ordine impegnate sul territorio umbro con un post su Facebook<sup>54</sup>, ripreso dai giornali online. Sono state date anche informazioni circa l'apertura delle scuole nei giorni seguenti le

---

<sup>54</sup> <http://www.umbria24.it/politica/terremoto-la-governatrice-catiuscia-marini-ringrazia-i-pompieri-con-un-post-su-facebook>

scesse, anticipando, sempre con un post su Facebook, la pubblicazione dell'ordinanza. Ma non solo in casi come questo, di emergenza, l'uso del proprio account si trasforma in informazione di servizio, bensì anche in caso di eventi o manifestazioni da promuovere sul territorio. Tra i tanti appaiono però anche post personali, con momenti di vita quotidiana ripresi e condivisi con tutti i contatti. È chiaro che non esiste una vera e propria strategia comunicativa, studiata a tavolino, nell'uso del proprio account da parte di molti personaggi politici, ma una prevalenza della "visibilità mediata" (Thompson, 1985) che li espone sempre più al pubblico, nel bene e nel male e con reazioni più o meno benevole. Sono in molti a raccontare quotidianamente le proprie attività, ma possono esternare opinioni su fatti di cronaca, raccontare eventi cui hanno partecipato, in una lunga auto-narrazione che diventa in taluni casi una meta narrazione della narrazione. L'esempio emblematico è quello di Obama, la cui strategia comunicativa sui Social Network è stata però perfettamente studiata in ogni dettaglio dal portavoce, e dallo staff, che riprende i momenti salienti del suo quotidiano impegno politico. È anche il caso anche del portavoce Filippo Sensi che, con il suo account Instagram @nomfup, ha immortalato ogni incontro pubblico del Presidente del consiglio Renzi ,durante il suo mandato, raccontandolo dal suo punto di vista, una angolazione, anche fotografica, diversa da quella ufficiale, utilizzando anche i filtri grafici presenti sul Social Network, accanto a piccoli stralci di vita pubblico/privata diventati subito notiziabili per i media (si pensi alla foto in cui giocava alla Playstation con Orfini <sup>55</sup>durante l'attesa dei risultati elettorali nella notte delle elezioni regionali del 2015 , che ha fatto il giro di tutte le testate giornalistiche). È questa dimensione personalizzata del racconto che celebra l'uso dello storytelling

---

<sup>55</sup> [https://www.instagram.com/p/3XYfN\\_ke0i/](https://www.instagram.com/p/3XYfN_ke0i/)

nella politica italiana, ma c'è da comprendere quanto sia invasivo anche nella comunicazione istituzionale *tout court*.

Tra le molte forme comunicative istituzionali , analizzate e studiate scientificamente, spicca il marketing rivolto al turismo e alla cultura, si pensi, ad esempio, al marketing museale (Kotler 2004). I Musei, come tutti i luoghi pubblici, assumono un ruolo al servizio della collettività che va promosso e stimolato anche attraverso una forma comunicativa 2.0 con campagne, contest, promozioni e eventi multi-disciplinari che coinvolgano sempre i fruitori con creazione di prodotti-esperienze soprattutto rivolte ai giovani e agli studenti. Tutte le esperienze culturali che si svolgono nei territori hanno necessità di essere promosse in modo adeguato anche in questo periodo di *spending review*, che ha ridotto le possibilità di spesa delle pubbliche amministrazioni anche in tema di comunicazione (si ricordino i tagli fatti con la L. 122/2011 all'art.6 "*Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica*", ancora in vigore). Utilizzare le pagine istituzionali presenti sui Social Network permette agli enti di poter creare campagne comunicative a costi ridotti, raggiungendo un numero potenziale di persone molto alto. Certo non può e non deve essere l'unica forma di promozione, ma parte di una strategia e di un piano comunicativo ben articolato. È quindi ipotizzabile che la comunicazione di queste attività istituzionali possano assumere una forma narrativa, soprattutto all'interno di un piano editoriale costruito appositamente per la loro promozione, anche perché rientranti perfettamente nelle tipiche attività di marketing di cui abbiamo parlato prima. Ma nella comunicazione pubblica, promossa attraverso i Social Network, anche la comunicazione politica può avere un grande rilievo , e si può ipotizzare che in alcuni casi possa sovrastare le semplici informazioni di servizio o le altre attività

pensate per coinvolgere e ingaggiare i cittadini all'interno di Facebook o Twitter.

Alcuni esempi italiani di uso della narrazione in ambito Social, da parte di amministrazioni pubbliche, sono riconducibili a account istituzionali tematici e legati per lo più al marketing turistico, piuttosto che alla comunicazione di servizio o comunque alla comunicazione relativa all'azione pubblica.

Turismo Emilia Romagna <sup>56</sup>, che da anni narra la terra emiliana sui Social attraverso un ricco piano editoriale, ha fatto uso in diverse occasioni della *gamification*, con quiz per indovinare i luoghi presentati nelle foto pubblicate, e ha coinvolto i cittadini tramite la pubblicazione di foto realizzate dagli utenti, fino alla pubblicazione di un ebook realizzato grazie a blogger di tutto il mondo che hanno partecipato a un evento, chiamato "Blogville<sup>57</sup>", originale ed innovativo format di Apt Servizi Emilia Romagna nato nel 2012, primo nel suo genere a livello europeo, dedicato ai cronisti di viaggio sul web alla scoperta di Bologna e dell'Emilia in cui hanno apprezzato e conosciuto le bellezze presenti nei territori della regione.

Anche il Comune di Bologna su Facebook, e con @Twitpebole su Twitter e su Instagram, ha realizzato, tra le tante altre attività quotidiane di presidio dell'account, una narrazione della propria città. Su Instagram ha attivato una campagna, con hashtag #MyBologna, in cui viene raccontata la città attraverso gli occhi di chi la vive. Nel 2014 il Comune si è aperto ai cittadini, affidando loro l'uso del suo profilo Instagram, secondo una rotazione settimanale; poi in una seconda fase, nel 2015, è stato creato un Social Media Team Diffuso: con 14 igers (della community Igers ovvero appassionati di Instagram e fotografia presenti sul Social) che ha co-gestito il profilo

---

<sup>56</sup> <https://www.facebook.com/TurismoEmiliaRomagna/>

<sup>57</sup> <https://www.blog-ville.com/>



ufficiale @Twiperbole fotografando e quindi raccontando quotidianamente la città, utilizzando sempre l'hashtag #MyBologna. Esiste anche una pagina Tumblr dedicata<sup>58</sup>. L'idea è partita dal Social Media manager del Comune di Bologna Luca Zanelli. Un esperimento narrativo collettivo che è stato ripetuto, nella sua prima fase, anche in altre città: Torino, Rimini<sup>59</sup>, Ferrara, Trieste, Biella, con grande entusiasmo da parte dei partecipanti. È stata creata una *policy* d'uso e un regolamento specifico per la creazione della community e la condivisione dell'account istituzionale del Comune di Bologna, come negli altri comuni.

Questi esempi dell'uso dei Social Network, da parte di amministrazioni pubbliche italiane, sono indubbiamente legati a due forti spinte: la partecipazione e il dialogo con i cittadini e l'uso dello storytelling per narrare le azioni pubbliche. "Le nuove forme di partecipazione in rete si configurano come strettamente connesse alla sfera emozionale" (Sorice, 2012). Se il modello comunicativo dello storytelling è applicabile alla comunicazione politica o quella aziendale può essere dunque applicato anche a quella istituzionale. Molti esempi di comunicazione politica fatta attraverso account istituzionali sono riconducibili ai soggetti che presidiano gli account. Come le ricerche (Lovari 2016, Materass & Solito 2015) evidenziano, spesso, soprattutto nei piccoli comuni, sono gli stessi assessori o lo stesso sindaco a gestire l'account istituzionale dell'ente. Nei casi in cui non ci sia un preciso piano di comunicazione, può essere il presidio politico degli account il motivo principale per comunicare attraverso l'uso di storytelling oppure, come avviene nel caso del

---

<sup>58</sup> <http://mybolognaiperbole.tumblr.com/>

<sup>59</sup> <http://www.comune.rimini.it/comune-e-citta/comune/ufficio-relazioni-con-il-pubblico/Social-Media/myrimini>

marketing turistico, sono altre le implicazioni legate alla narrazione dell'azione pubblica?



## **Capitolo 3: la ricerca empirica sul ruolo del comunicatore pubblico – metodologia, analisi dei dati e conclusioni**

*3.a. Metodologia della ricerca; 3.b Analisi dei dati della ricerca “Social Media e storytelling nella pubblica amministrazione”; 3.c Conclusioni.*

### **3.a. Metodologia della ricerca**

Il contributo di ricerca empirica che mi propongo di realizzare è finalizzato a indagare l'utilizzo da parte dei enti pubblici italiani dei social media con l'intento di analizzare, principalmente, le implicazioni in termini organizzativi. L'obiettivo dello studio è quello di mappare quali sono le professionalità che intervengono nella gestione degli account istituzionali, che tipo di investimento viene fatto dall'ente in termini di risorse umane e quali sono le finalità dell'uso dei social media. Una parte del questionario è focalizzata sulle modalità di interazione con l'audience, la tipologia di contenuti che vengono condivisi e la loro frequenza. La dimensione narrativa delle attività condivise sui Social Media è infine analizzata con un blocco di domande per comprendere quali modalità di *Storytelling* vengono impiegate, che tipo di uso viene fatto delle immagini e dei video accanto ai testi condivisi, quali forme di comunicazione di servizio finalizzata all'informazione dei cittadini sulle singole attività amministrative vengono attuate.

Dal momento che la realtà della pubblica amministrazione è molto variegata il campione scelto per questa indagine comprende le pubbliche amministrazioni centrali, territoriali e locali. Rispetto a queste ultime si è

scelto di focalizzare l'attenzione su realtà presenti su tutto il territorio nazionale che siano comparabili in termini demografici, e la scelta è quindi ricaduta sui comuni italiani di medie e grandi dimensioni, cioè con una popolazione superiore ai 15.000 abitanti. Il questionario è stato inviato sulla base dell'elenco disponibile in *open data* presente sul sito <http://www.indicepa.gov.it/>, ovvero l'indice ufficiale delle pubbliche amministrazioni dove sono inseriti tutti gli enti pubblici (ai sensi dell'articolo 1 della legge 165/2001) con tutti i riferimenti compreso l'indirizzo PEC.

L'indagine dunque ha coinvolto le amministrazioni pubbliche statali (ministeri), territoriali (Regioni) e i comuni con più di 15.000 abitanti ovvero tutti gli enti amministrati direttamente da politici in carica per elezione o, nel caso dei ministeri, su mandato del Presidente della Repubblica. Il totale degli enti considerati è di circa 800, 786 per l'esattezza, cui è stato sottoposto un questionario online inviato tramite PEC e indirizzato al responsabile del servizio comunicazione. L'invio è avvenuto durante la settimana dal 9 al 15 maggio 2017, la raccolta dei dati si è conclusa il 15 giugno 2017. L'elaborazione del questionario è stata effettuata in due fasi: un primo report rilasciato entro ottobre 2017 e un secondo entro marzo 2018. Contestualmente a questa indagine con questionario è stato effettuato un monitoraggio di alcuni account istituzionali su Facebook. Il tema che è stato preso in considerazione è legato agli eventi del tragico terremoto del 2016 che ha colpito 4 regioni del centro Italia. Gli account monitorati sono quelli istituzionali di Regione Umbria, Regione Marche, Regione Abruzzo e Regione Lazio. Il periodo di monitoraggio preso in considerazione va dal 15 maggio al 15 agosto 2017. Lo studio che è stato fatto riguarda la modalità di comunicazione della ricostruzione post terremoto e come questo sia stato

inserito nella comunicazione istituzionale attraverso la pagina pubblica delle singole regioni su Facebook, tra narrazione e informazione di servizio.

### 3.b Analisi dei dati

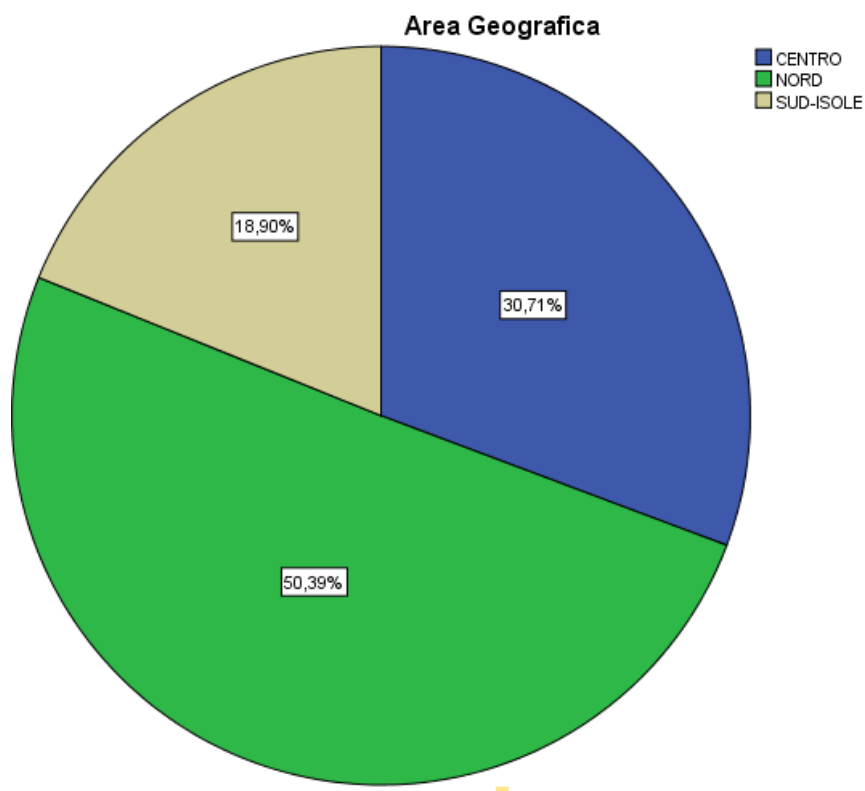
#### 3.b.1 Identificazione anagrafica

Al campione di 786 enti cui è stato inviato il questionario ha risposto il 16,15 % degli enti interpellati, corrispondenti a 127. Tutti e 127 hanno attivato almeno un profilo istituzionale su un Social Network. Geograficamente sono equamente distribuiti in quasi tutte le regioni: la percentuale più alta degli intervistati opera in un ente lombardo, seguono quelli toscani, veneti e emiliani. Per quanto riguarda l'area geografica di appartenenza, prevale il Nord Italia con il 50,39%, segue il Centro Italia con il 30,71%, mentre il Sud-isole è presente in percentuale minore (il 18,90%).

**Tabella 1: Regioni di appartenenza degli intervistati**

<b>REGIONE</b>		
	<b>Frequenza</b>	<b>Percentuale %</b>
ABRUZZO	4	3,1
BASILICATA	1	0,8
CAMPANIA	8	6,3
EMILIA ROMAGNA	14	11,0
FRIULI VENEZIA GIULIA	1	0,8
LAZIO	13	10,2
LIGURIA	1	0,8
LOMBARDIA	25	19,7
MARCHE	6	4,7
PIEMONTE	6	4,7
PUGLIA	4	3,1
SARDEGNA	2	1,6
SICILIA	5	3,9
TOSCANA	16	12,6
TRENTINO ALTO ADIGE	4	3,1
UMBRIA	3	2,4
VENETO	14	11,0
Totale	127	100,0

**Tabella 2: area geografica**

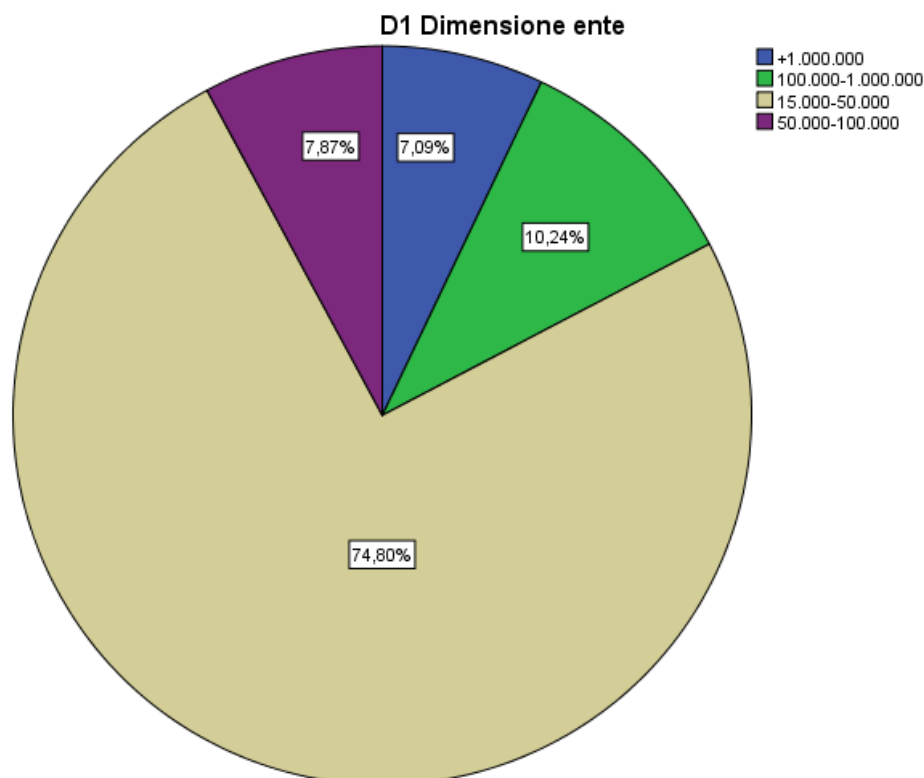


**Base di dati: 127 enti (centrali, territoriali, locali) – Giugno 2017**

Il 74,80% degli enti intervistati ha un numero di abitanti tra i 15.000 e i 50.000. Il 7,87% sono enti con abitanti tra i 50.000 e i 100.000, il 10,24% enti con 100.000-1.000.000 di abitanti e il 7,09% degli enti intervistati ha più di un milione di abitanti. In questa ultima vengono considerati anche gli enti statali (ministeri) e territoriali (regioni) che raggiungono più di un milione di abitanti.



**Tabella 3: Dimensione dell'ente per numero di abitanti**



**Base di dati:** 127 enti (centrali, territoriali, locali) – Giugno 2017

Nel 28,3% dei casi è stato il Responsabile della Comunicazione Istituzionale a rispondere al questionario, seguito dal 10,2% di addetti stampa e di altre figure professionali presenti nell'ente, compresi i funzionari amministrativi inseriti in settori non direttamente coinvolti nella comunicazione istituzionale, corrispondenti a un 11,8% del totale degli intervistati.

Il campione intervistato è per il 51,97% di sesso maschile, mentre il restante 48,03% di sesso femminile. Se al Nord e al Centro le percentuali rappresentano equamente i due sessi, al Sud-Isole si nota una forte disparità: il 75% di coloro che hanno risposto sono di sesso maschile mentre solo il 25% di sesso femminile.

Abbiamo chiesto anche l'età degli intervistati, che poi abbiamo suddiviso per fasce individuando le seguenti ricorrenze: il gruppo più numeroso ha

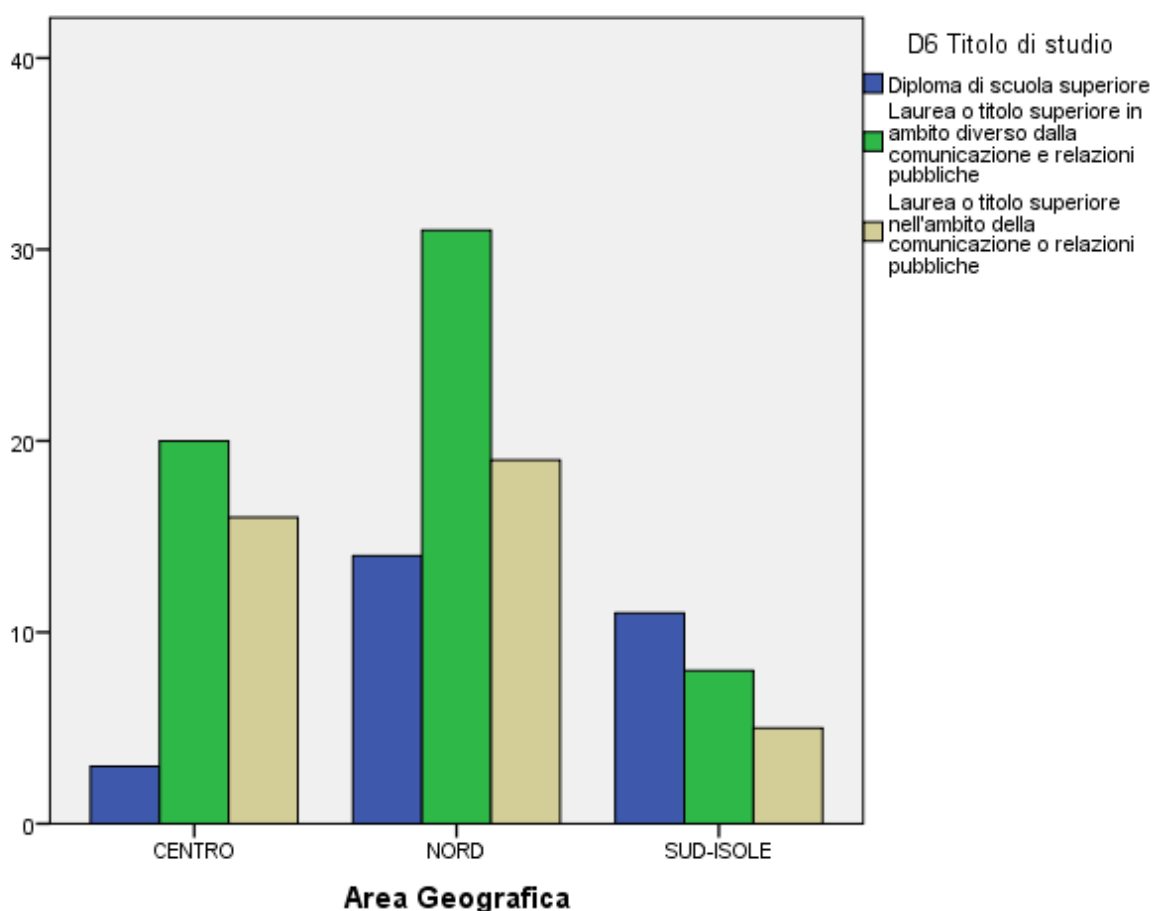
una età tra i 40 e i 50 anni, corrispondente al 44,88% degli intervistati: segue la fascia tra i 51 e i 60 anni con il 26,77%, un 11,81% ha una età tra i 31 e i 35 anni mentre solo l'1,57% ha tra i 25 e i 30 anni. L'età degli intervistati è più alta nel Centro Italia e nel Sud, mentre i dipendenti più giovani hanno risposto dalle regioni del Nord Italia. Questi dati confermano quanto rilevato, a livello nazionale, dagli studi dell'ARAN<sup>60</sup> in merito all'età media dei dipendenti pubblici, che si conferma molto elevata.

Per quanto riguarda il titolo di studio, è stato chiesto che tipo di diploma o laurea avesse conseguito l'intervistato e i dati risultanti hanno reso un 46,46% di laureati (o titolo superiore) in ambito diverso dalla comunicazione o dalle relazioni pubbliche, mentre solo il 31,50% ha una laurea (o titolo superiore) nell'ambito della comunicazione o delle relazioni pubbliche. Il restante 22,05% ha solo un diploma di scuola secondaria di secondo livello. È il Centro Italia a avere il maggior numero di laureati rispetto agli intervistati, con una percentuale del 51,3% di laureati in materie diverse dalla comunicazione o relazioni pubbliche e il 41% di laureati (o altro titolo superiore) nell'ambito della comunicazione e relazioni pubbliche. Al Sud-isole è il diploma di scuola superiore a avere una maggiore frequenza nelle risposte (45,8%).

---

<sup>60</sup> <https://www.aranagenzia.it/statistiche-e-pubblicazioni/dati-statistici.html>

**Tabella 4: Analisi bivariata tra Area geografica e Titolo di studio**

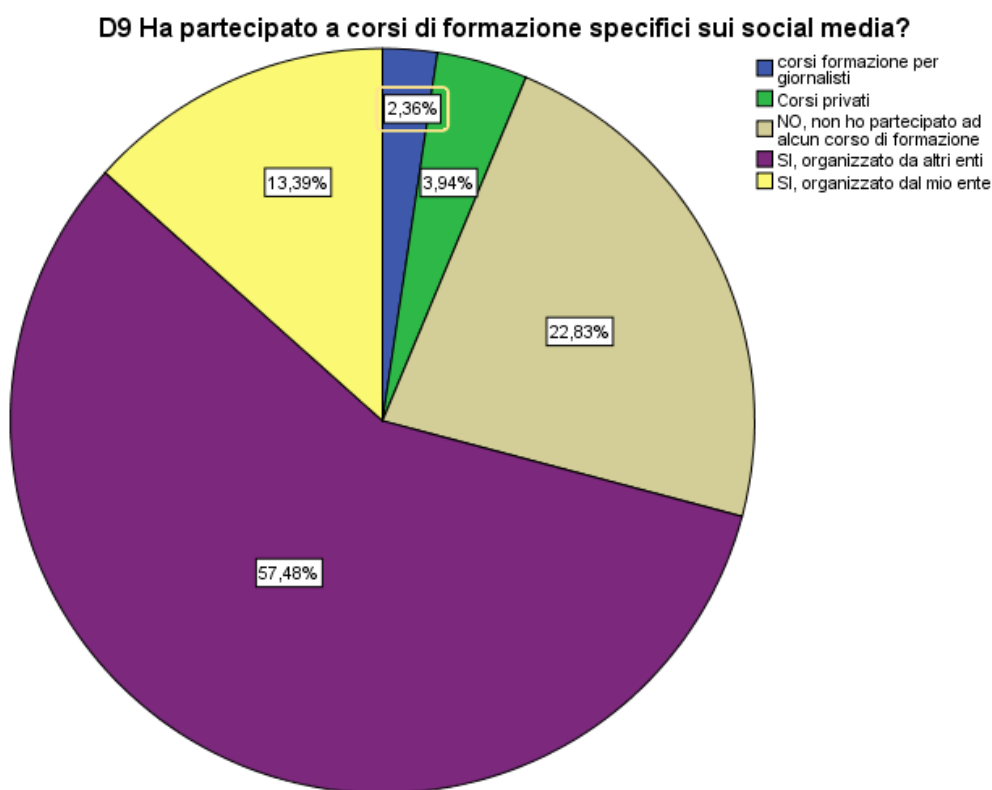


La maggioranza degli intervistati lavora nello stesso ente da oltre dieci anni: il 61,42%. Pochi (il 3,15%) lavorano per l'ente da meno di un anno, mentre il 15,75% è da 5 a 10 anni che lavora nella pubblica amministrazione. L'anzianità di servizio è equamente divisa tra le aree geografiche del paese. Per identificare il campione scelto è stato chiesto anche che tipo di contratto ha l'intervistato all'interno dell'ente: il 75,59% ha un contratto a tempo indeterminato, il 18,90% ha un contratto di tipo subordinato a tempo determinato, mentre il 2,36% ha un contratto di consulenza e un altro 2,36% ha un contratto a progetto. Un numero ristretto di rispondenti, pari solo al 0,79% ha un incarico politico. Nel Centro Italia non esistono incarichi diversi da quelli contrattuali di tipo subordinato a tempo indeterminato e

determinato, mentre le altre tipologie sono presenti nel nord e nell'area sud-isole. Solo al Nord si ha un caso di incarico politico.

L'ultima domanda del primo blocco, relativo all'identificazione anagrafica, chiedeva se l'intervistato avesse mai partecipato a corsi di formazione specifici sui Social Media: la maggioranza ha seguito corsi di formazione (il 57,48% organizzati dal proprio ente, il 13,39% organizzati da altri enti, il 3,93% ha seguito dei corsi privati) mentre il 22,83% non ha seguito corsi di formazione specifici. Una piccola percentuale, il 2,36%, ha seguito corsi di formazione organizzati per giornalisti iscritti all'ordine. Rispetto alle aree geografiche si confermano questi dati, con una percentuale leggermente più alta di corsi organizzati dal proprio ente nel Centro Italia (il 17,9% rispetto al 12,5% del Nord e del 8,3% del Sud-isole).

**Tabella 5: Ha partecipato a corsi di formazione specifici sui Social Media?**



**Base di dati:** 127 enti (centrali, territoriali, locali) – Giugno 2017

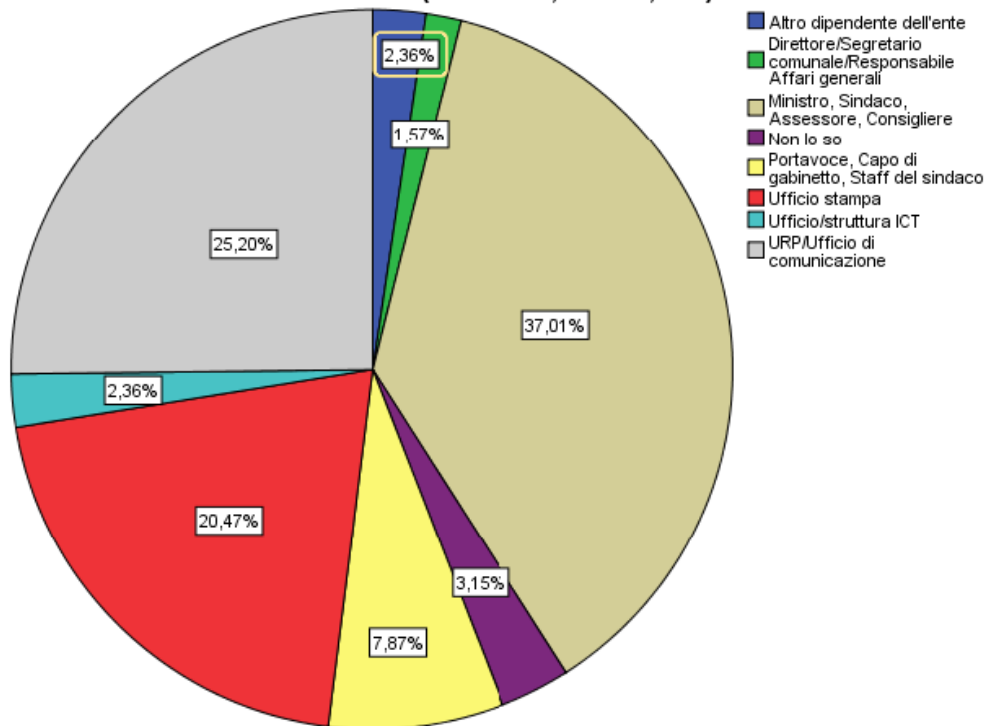
### **3.b.2. I Social Media della PA**

Entrando nel vivo dell'organizzazione preposta dall'ente per l'utilizzo delle pagine istituzionali sui Social Media, sono state poste diverse domande per comprendere chi ha promosso l'idea di aprire un account, che tipo di atti formali sono stati adottati, se esiste una Social Media policy e che tipo di coinvolgimento ha avuto il resto dell'ente nella costruzione del piano di comunicazione istituzionale attraverso i Social Media. La prima domanda

di questa seconda parte dell'intervista ha messo in evidenza quanto riportato nella tabella seguente:

**Tabella 6: Chi ha promosso l'idea di aprire un account istituzionale del suo ente sui Social Media?**

**D10 Chi ha promosso l'idea di aprire un account istituzionale del suo ente sui social media (Facebook, Twitter, ecc)?**



**Base di dati: 127 enti (centrali, territoriali, locali) – Giugno 2017**

Come già evidenziato dai lavori di Lovari (2016) relativo ai comuni sardi e Materassi e Solito (2015) per i comuni toscani, anche in questa ricerca si conferma la tendenza ,che vede nella richiesta della parte politica degli enti l'impulso per l'apertura di pagine istituzionali: sono i politici in carica a voler usare i Social Media per comunicare con i cittadini. Nella ricerca di Materassi e Solito (2015), relativa ai soli Comuni toscani, la decisione di

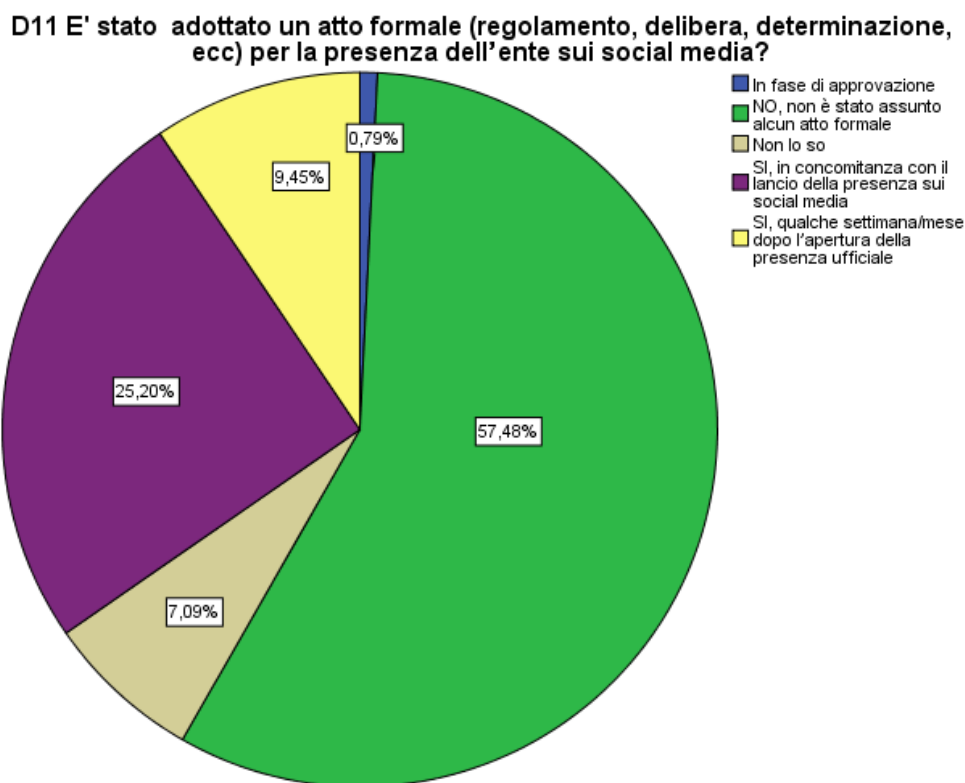
essere sui Social Media con un canale istituzionale nasce principalmente da una volontà politica, determinante nel 62,1% dei casi, mentre un 19% di stimolo proviene dall'amministrazione e il 2% dalle richieste dei cittadini. L'impronta dei vertici politici si ha anche «attraverso l'influenza diretta e costante nella gestione dei contenuti nel 43% dei comuni toscani» (Materassi & Solito 2015).

Il mio contributo di ricerca conferma il trend già evidenziato nello studio sui Comuni toscani. Il 37,01% ha risposto "Ministro, Sindaco, Assessore, Consigliere". Il 25,20% è stato sollecitato dall'ufficio URP/Comunicazione, mentre il 20,47% deve all'Ufficio Stampa l'idea di aprire pagine Social. L'incrocio dei dati relativi alle risposte date alla domanda 10, con le risposte sulle dimensioni dell'ente, mette in luce che sono gli enti con meno di 100.000 abitanti, in prevalenza, a aprire pagine istituzionali sui Social Media per volontà politica. Questo determina la necessità da parte degli amministratori locali di attivare canali comunicativi con i cittadini anche nelle piattaforme 2.0, pur vivendo in territori di medie dimensioni, in cui il rapporto diretto è ancora molto presente. Gli altri enti (ministeri e regioni) sono evidentemente più strutturati, per la loro complessità organizzativa, e la richiesta, in questi casi, è arrivata per la quasi totalità dagli uffici di comunicazione e dall'ufficio stampa. Rispetto alle aree geografiche l'apertura di account sui Social Media è stata sollecitata dal vertice politico soprattutto al Sud-isole (50%) e al Nord (42,2%), mentre in percentuale minore al Centro (20,5%), dove è invece l'URP-Ufficio Comunicazione a avere la percentuale maggiore di attivatori del servizio sui Social Media (35,9%).

Data l'organizzazione amministrativa che determina che qualunque atto della Pubblica Amministrazione debba avere un riscontro formale, è stato

chiesto agli intervistati se sia stato adottato un regolamento (o una delibera) che organizzi formalmente l'apertura degli account sui Social Media. I dati raccolti risultano sotto certi aspetti sconcertanti:

**Tabella 7: È stato adottato un atto formale per la presenza dell'ente sui Social Media?**



**Base di dati: 127 enti (centrali, territoriali, locali) – Giugno 2017**

Oltre il 57,48% degli enti non ha formalizzato l'apertura degli account sui Social Media. È al Sud-isole che si riscontra la percentuale maggiore di No (66,7%), rispetto al Centro (61,5%) e al Nord che ha la percentuale più bassa di mancata formalizzazione (51,6%). Questo dato pone in essere una riflessione legata al valore che viene attribuito a questa tipologia di comunicazione. A quanto risulta per la maggioranza degli enti intervistati non sembra così importante formalizzare l'apertura di pagine istituzionali



sui Social Network. Oltre gli aspetti legati all'istituzionalizzazione di queste nuove forme di comunicazione, le piattaforme Social come Facebook e Twitter, ad esempio, hanno un regolamento d'uso specifico, con policy relative anche alla proprietà dei dati e delle immagini, sono multinazionali che lavorano con i dati che vengono immessi e sembra quasi paradossale che un ente non si tuteli in alcun modo formalizzandone l'uso. L'aspetto che più fa riflettere è probabilmente legato alla scarsa consapevolezza che questo tipo di comunicazione comporta (ovvero il sottoscrivere un contratto con una multinazionale che ha regole ben precise) e, non ultimo, sembra quasi che gli enti sottovalutino l'importanza di formalizzare qualunque apertura di pagine o account sui Social Network, non valutando gli aspetti legati sia alla privacy, soprattutto dopo l'entrata in vigore del regolamento UE n. 2016/679 e meglio noto con la sigla GDPR<sup>61</sup>, che a qualunque altro problema amministrativo che potrebbe emergere da questo tipo di comunicazione non monitorata, si pensi ad esempio alla regolamentazione di insulti o diffamazioni o segnalazioni di disservizi che si potrebbero trovare tra i commenti. Infatti la domanda seguente è stata proprio quella legata alla policy d'uso dei Social Media: solo il 39% degli enti ha prodotto una Social Media policy, a prescindere dalla formalizzazione con atti amministrativi. Al Sud solo il 20,8% ha detto di aver prodotto una policy d'uso, mentre il 25% non sa di cosa si tratti. Al Nord il 43,8% e al Centro il 43,6%.

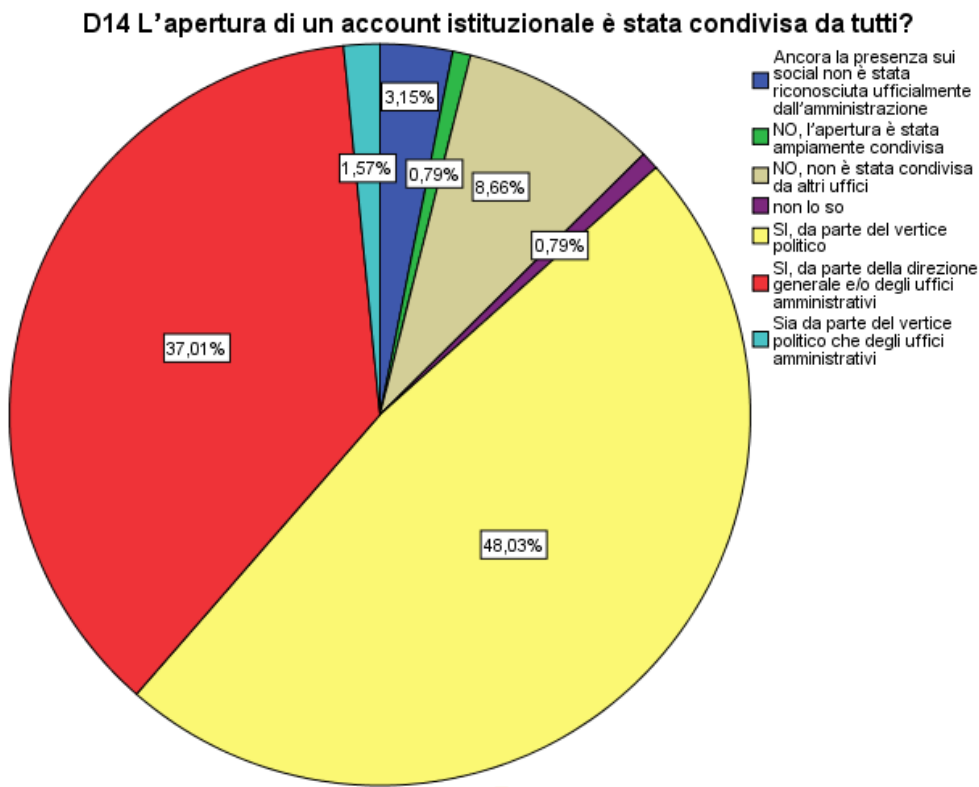
Del 39% totale degli enti che hanno prodotto una policy d'uso solo il 64% l'ha pubblicata sul sito istituzionale (domanda 13). È il Sud a trovarsi nella posizione più deficitaria con il 79,2% di No.

---

<sup>61</sup> <http://www.garanteprivacy.it/regolamentoue>

Date le note resistenze al cambiamento di cui è afflitta la pubblica amministrazione italiana, è stato chiesto anche se l'apertura di un account istituzionale fosse stata condivisa da tutti all'interno dell'ente.

**Tabella 8: l'apertura di un account istituzionale è stata condivisa da tutti?**



**Base di dati: 127 enti (centrali, territoriali, locali) – Giugno 2017**

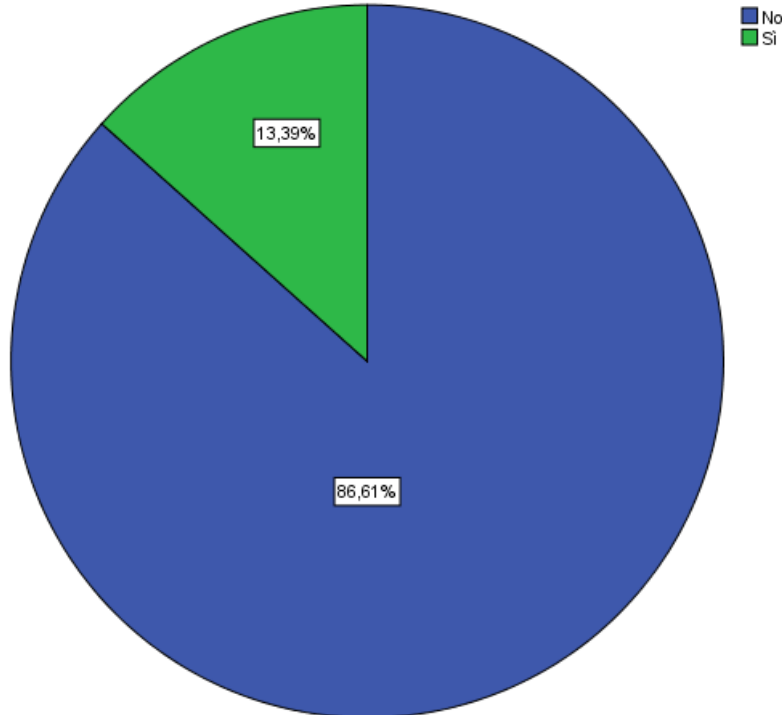
Anche in questo caso è la parte politica (48,02%) a avere maggior peso nelle scelte comunicative dell'ente, pur se molti si affidano anche agli uffici amministrativi e alla direzione generale (37,01%). In questo caso le percentuali sono equamente distribuite tra le varie tipologie di enti. Rispetto alle aree geografiche è il Sud-isole a registrare la percentuale più

alta con il 66,7% di risposta rispetto alla condivisione da parte del vertice politico. Mentre il Centro ha la percentuale più alta (46,2%) di condivisione da parte della direzione generale e/o degli uffici amministrativi.

Dato il risultato dell'8,86% rispetto alla risposta "no, non è stata condivisa da altri uffici", mi è sembrato importante capire se ci fossero state difficoltà e se l'apertura di un account istituzionale fosse accettata da tutto l'ente. I risultati della domanda 15 ("L'apertura di un account istituzionale ha avuto qualche difficoltà per essere accettata da tutto l'ente") confermano il fatto che, sempre in virtù dell'accettazione da parte del vertice politico e della direzione generale, i Social Media sono diventati uno strumento importante per la comunicazione istituzionale. Anche in questo caso le dimensioni dell'ente sono state ininfluenti, con una suddivisione equa tra no e sì, così come la distribuzione sul territorio, con una maggioranza di No al Nord rispetto alle altre aree geografiche (90,6%).

**Tabella 9: L'apertura di un account istituzionale ha avuto qualche difficoltà per essere accettata da tutto l'ente?**

**D15 L'apertura di un account istituzionale ha avuto qualche difficoltà per essere accettata da tutto l'ente?**



**Base di dati: 127 enti (centrali, territoriali, locali) – Giugno 2017**

Ma quali sono le motivazioni per cui un ente ha attivato profili sui Social Media? Entrando nel cuore di questa ricerca empirica, comprendere le motivazioni per cui un ente pubblico abbia aperto account istituzionali per comunicare con i cittadini mi è sembrato molto importante. Le varie risposte sono state costruite sulla base di un lista di *item* selezionati dalla letteratura di riferimento e riprese dalla ricerca di Lovari (2016).

La percentuale più alta (il 26,77%) è stata ottenuta dalla seguente risposta: "Aumentare le attività di comunicazione con costi ridotti rispetto a altre forme di comunicazione". È il Nord a sentire questa esigenza più delle altre aree, con una percentuale maggiore (31,3%). È dal 2010 che le risorse

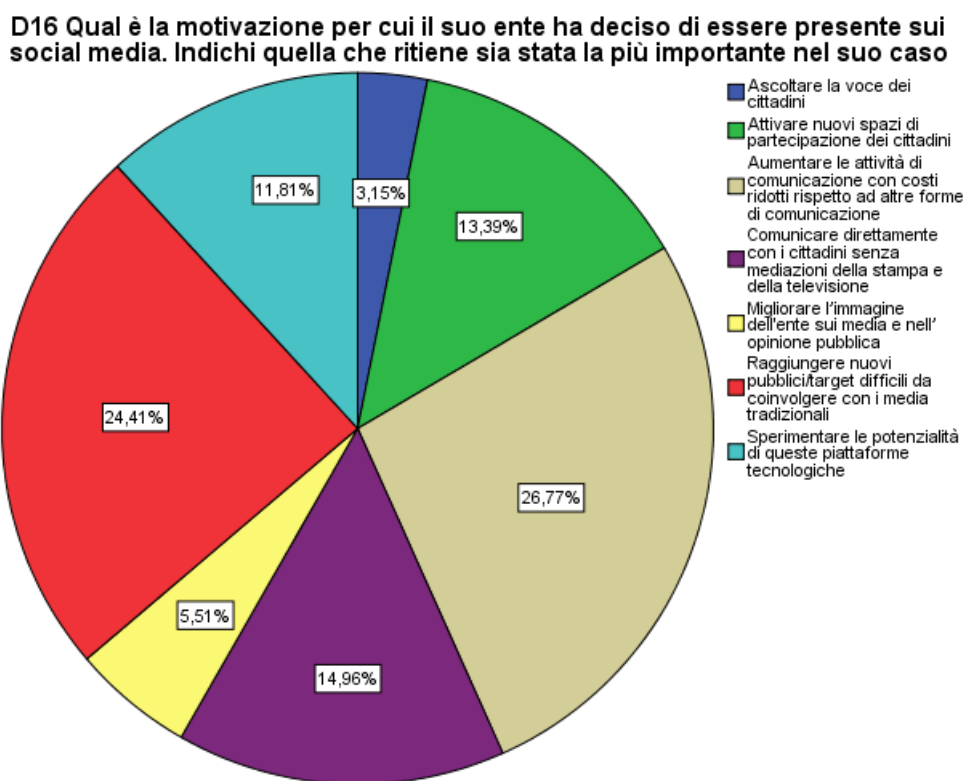
economiche previste per la comunicazione istituzionale sono state più che ridotte, attraverso la legge finanziaria (art.6 del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n.122) che ha addirittura ridotto di 1/5 le spese dal 2009 al 2010. Negli anni successivi le cose non sono andate certo migliorando, e senza fondi economici tante attività si sono dovute ridurre o cancellare e gli operatori della comunicazione istituzionale hanno trovato “spazio” nel digitale, prima attraverso i portali istituzionali, poi, soprattutto nell’ambito del marketing turistico e della promozione del territorio, utilizzando le proprie pagine istituzionali sui Social Network.

Il 24,41% ha risposto: “Raggiungere nuovi pubblici/target difficili da coinvolgere con i media tradizionali”. Questa risposta (come la precedente) viene prevalentemente da enti di piccole dimensioni (15.000/50.000 abitanti) i quali hanno evidentemente subito i drastici tagli economici più degli enti di grandi dimensioni. Raggiungere pubblici diversi senza efficaci campagne promozionali sul territorio era sicuramente un problema da dover risolvere, senza i fondi necessari per adeguate campagne pubblicitarie sul territorio, e i Social Network hanno risolto in parte il problema, raggiungendo molti cittadini attivi sulle piattaforme 2.0.

Sul ROI (*return on investment*) però non ci sono dati precisi che riguardino la pubblica amministrazione, a parte i *like* e i commenti ricevuti sui post che al momento sono gli unici dati che vengono presi in considerazione. In futuro è auspicabile che vengano applicate regole di analisi più approfondite, da parte degli enti, per valutare l’impatto effettivo di una comunicazione fatta attraverso i Social Media piuttosto che con i mezzi tradizionali.

Altro dato interessante è il 14,96% della risposta “comunicare direttamente con i cittadini senza mediazioni della stampa e della televisione”, risposta data, per lo più, dai responsabili della comunicazione istituzionale (da analisi bivariata con tavola di contingenza tra le domande 2 e 16), e soprattutto al Sud-isole (29,2% delle risposte da questa area geografica). “Attivare nuovi spazi di partecipazione dei cittadini”, che rappresenta uno degli elementi sicuramente più importanti e aderenti agli obbiettivi di un comunicatore pubblico, segue con il 13,39%.

**Tabella 10: Qual è la motivazione per cui il suo ente ha deciso di essere presente sui Social Media. Indichi quella che ritiene sia stata la più importante nel suo caso.**

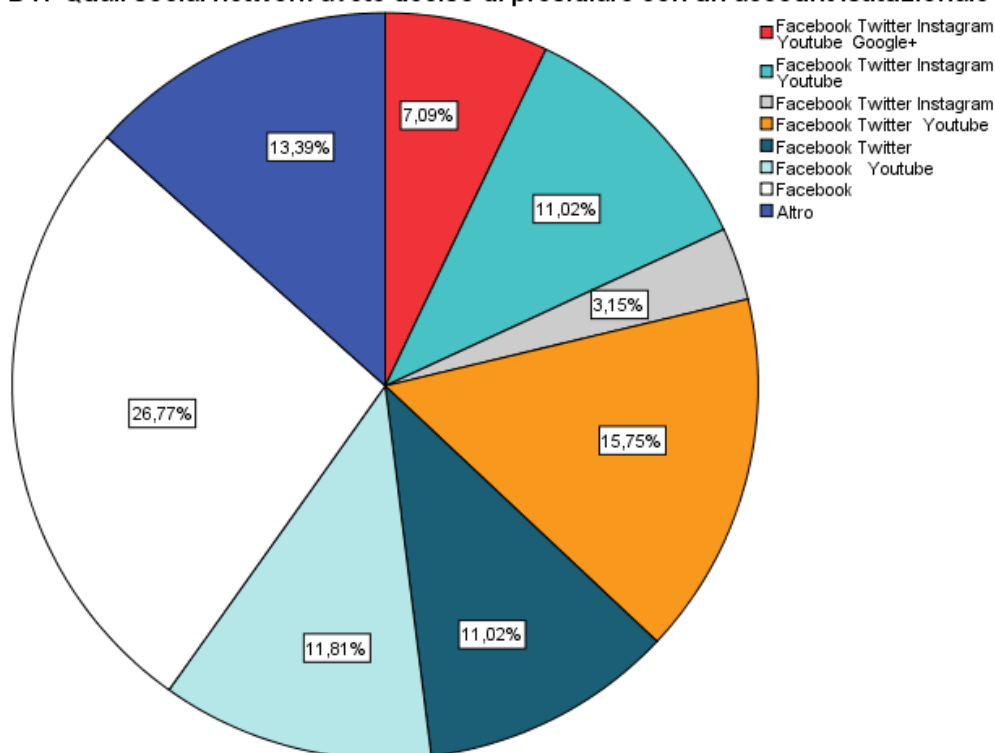


**Base di dati: 127 enti (centrali, territoriali, locali) – Giugno 2017**

La domanda 17 “Quali Social Media avete deciso di presidiare con un account istituzionale?” ha decretato l’inconfutabile successo di Facebook, con una risposta positiva del 97% degli intervistati. A seguire, rispondendo a una domanda con risposta multipla, sono Twitter e Youtube, con il 57%. Instagram invece ha ancora solo un 26% mentre Google+ il 13%. Tra le risposte era stato inserito anche Snapchat, Social rivolto per lo più ai giovanissimi, ma nessuno degli enti intervistati ha attivato un profilo su questo Social Network. Interessante è vedere come e quanti Social Media un ente presidia e, come si evince dalla tabella 8, il 26,77% ha aperto solo un profilo Facebook, mentre il 15,75% ha attivato Facebook, Twitter e Youtube. Solo il 7,09% ha attivato tutte le piattaforme indicate nelle risposte, meno Snapchat. La prevalenza di Social Network visuali quali Youtube e Instagram è sempre affiancata da un account su Facebook e uno su Twitter (11, 02%).

**Tabella 11: Quali Social Media avete deciso di presidiare con un account istituzionale?**

**D17 Quali social network avete deciso di presidiare con un account istituzionale?**



**Base di dati: 127 enti (centrali, territoriali, locali) – Giugno 2017**

La domanda seguente chiedeva se fossero stati attivati anche servizi di chat (o messaggistica istantanea) quali Telegram o Whatsapp, utili soprattutto per servizi di comunicazione di emergenza o per altre tipologie di comunicazione *end-to-end*. In questo caso si è ancora lontani dall'uso di chat per dialogare direttamente con i cittadini, infatti il 77,17% ha risposto di no mentre solo il 22,83% ha risposto di sì. La percentuale di no si alza se si prendono in considerazione gli enti di piccole dimensioni (Comuni con abitanti tra i 15.000 e i 50.000): in questo caso l'82,1% non ha attivato servizi di chat su Telegram o Whatsapp mentre per i grandi enti il 55,6% di questi ha risposto sì. In questo caso è il Nord a prevalere, con una percentuale pari



al 84,4% di risposte negative. Al Sud invece solo il 66,7% degli enti non ha attivato servizi di messaggistica.

**Tabella 12: Avete attivato servizi di messaggistica istantanea (Whatsapp, Telegram) dell'ente? (tavola di contingenza con domanda 1- dimensione dell'ente)**

Tavola di contingenza D1 Dimensione ente * D18 Avete attivato dei servizi di messaggistica istantanea (Whatsapp, Telegram) dell'ente?					
			D18 Avete attivato dei servizi di messaggistica istantanea (Whatsapp, Telegram) dell'ente?		Totale
			No	Sì	
D1 Dimensione ente	+1.000.000	Conteggio	4	5	9
		% in D1 Dimensione ente	44,4%	55,6%	100,0%
	100.000-1.000.000	Conteggio	8	5	13
		% in D1 Dimensione ente	61,5%	38,5%	100,0%
	15.000-50.000	Conteggio	78	17	95
		% in D1 Dimensione ente	82,1%	17,9%	100,0%
	50.000-100.000	Conteggio	8	2	10
		% in D1 Dimensione ente	80,0%	20,0%	100,0%
Totale		Conteggio	98	29	127
		% in D1 Dimensione ente	77,2%	22,8%	100,0%

### 3.b.3. Gestione Social Media

La presenza istituzionale sui Social Media ha determinato un ampliamento delle attività di comunicazione da parte della pubblica amministrazione. Non esiste ancora alcuna norma che determini chi e quale ruolo debba essere preposto a questa funzione nella pubblica amministrazione.

Ma il ruolo della figura professionale che gestisce gli account sui Social Media influisce anche sulla tipologia di contenuti condivisi con gli utenti? Secondo le riflessioni fatte durante questa ricerca, sì. Abbiamo già detto più volte che ci sono diverse figure che operano all'interno della comunicazione

istituzionale per legge (URP, Ufficio Stampa e Portavoce), ma il ruolo legato alla gestione dei Social Media è il Social Media Manager<sup>62</sup>, figura emersa già nel mondo professionale privato ma ancora in fase di definizione nel settore pubblico. Comprendere quindi se nella pubblica amministrazione sia un determinato ruolo professionale già codificato a incidere sulla tipologia di contenuti condivisi ci è sembrato un punto nodale della riflessione, a monte di tutta questa ricerca empirica, così da contribuire a focalizzare maggiormente i compiti che un futuro Social Media Manager della PA andrà a svolgere. Come evidenzia Lovari (2016) “assistiamo oggi ad una balcanizzazione dei ruoli e una pluralizzazione delle funzioni, sebbene un’interpretazione estensiva della legge 150/2000 al settore *digital*, suggerisca di affidare alle strutture comunicative il presidio delle piattaforme. Ne deriva che la «Social-PA» sia gestita da figure professionali specializzate assieme a personale improvvisato, scelto per retaggio culturale, per opportunità o affiliazione politica”. Evidentemente questi ruoli legati alla sfera politica incidono anche sui contenuti e sull’azione comunicativa, contribuendo a alimentare, tra le altre cose, una linea di messaggi *broadcasting* piuttosto che azioni di *civic engagement*? Viene condivisa una narrazione dell’azione pubblica o viene svolta una comunicazione di servizio utile ai cittadini? Le domande di questa parte del questionario cercano di individuare proprio questi elementi, cercando di delineare un quadro chiaro del panorama esistente nel territorio nazionale. Questo tipo di indagine, rispetto ai ruoli della gestione dei Social Media nella pubblica amministrazione, sembra essere marginale rispetto alla ricerca esistente sulla comunicazione pubblica, esistono infatti pochi studi

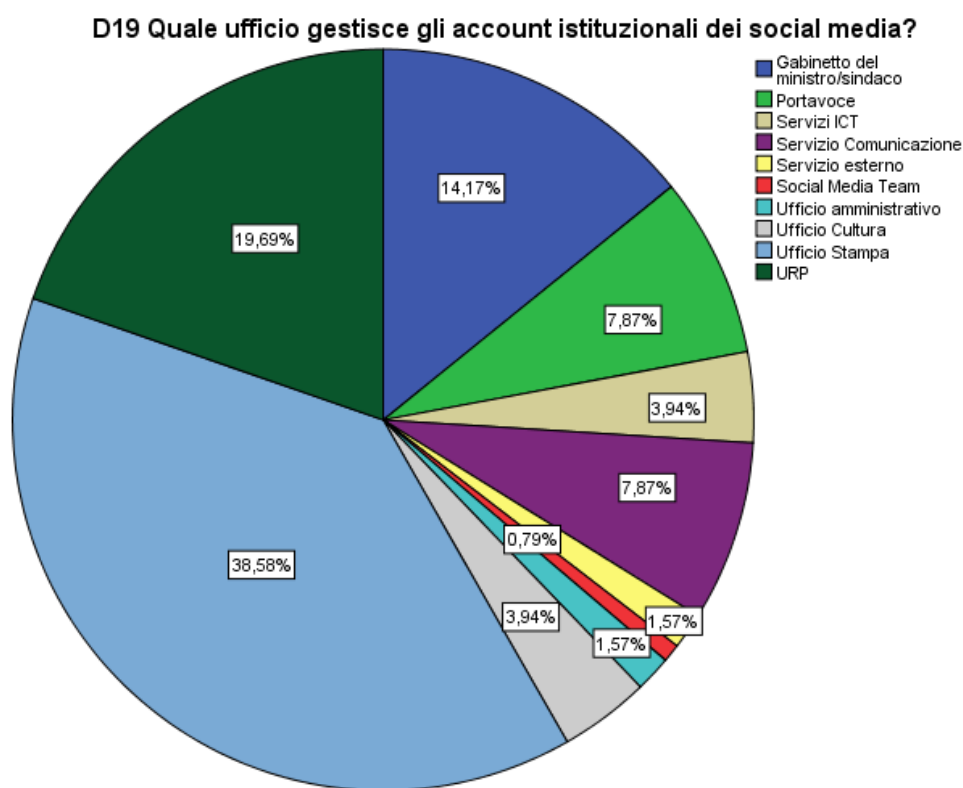
---

<sup>62</sup> Con il termine *Social Media manager* si intende una persona incaricata di curare e pubblicare i contenuti sui canali Social gestiti da un’organizzazione, elaborando un piano editoriale e interagendo con la community di cui ne rappresenta l’anima (Zaccone 2015).

già effettuati in Italia. Il primo è il già citato rapporto di Arata (2013), il cui fine era la mappatura dei presidi ufficiali degli enti locali a livello nazionale su Facebook. Giovanni Arata analizza 497 amministrazioni, mettendo in evidenza gli uffici responsabili della gestione Facebook. La maggior parte dei presidi Social (42,2%) è gestita da strutture politiche: in particolare il 35,4% è affidato ad amministratori e il 6,8% direttamente allo staff del sindaco. Solo nel 37,5% dei casi è la struttura di comunicazione pubblica a gestire gli account.

Sono dati che si differenziano da quelli raccolti attraverso questa ricerca, sicuramente in quattro anni le pubbliche amministrazioni hanno avuto modo di approfondire le regole e le prassi, anche con l'emulazione delle buone pratiche esistenti, del presidio di account istituzionali.

**Tabella 13: Quale ufficio gestisce gli account istituzionali dei Social Media?**



**Base di dati: 127 enti (centrali, territoriali, locali) – Giugno 2017**

Secondo gli intervistati è l'Ufficio stampa a presidiare maggiormente le piattaforme 2.0 nella pubblica amministrazione (38,58%). Nel 19,69% dei casi è l'URP-ufficio comunicazione, mentre nel 14,17% dei casi è gestito dal Gabinetto del Ministro/Sindaco. Aggiungendo a questa percentuale quella relativa al 7,87% del Portavoce però, l'impronta politica alla comunicazione istituzionale aumenta al 22,04%. Solo in un caso è stato risposto di avere un Social Media team formato e organizzato ad hoc, ed è il Comune di Bologna, che si conferma come l'ente più all'avanguardia nel panorama nazionale. Come già avvenuto per le altre ricerche (Arata, 2013; Lovari 2016; Materassi & Solito, 2015), anche in questo caso le dimensioni dell'ente influiscono

sulla figura professionale che viene incaricata di presidiare i Social Media. I comuni di piccole dimensioni hanno in prevalenza la figura vicina all'amministratore politico quale addetta alla comunicazione attraverso i social, mentre nei grandi comuni sono le strutture di comunicazione a occuparsene. Nel caso di Ministeri le percentuali sono equamente suddivise tra le varie tipologie inserite negli *item* di risposta. Tra tutti gli intervistati però emerge che nessuno si è affidato a società esterne.

Rispetto alle aree geografiche è al Centro Italia che si trovano i Servizi Comunicazione a gestire i presidi sui Social Media con la percentuale maggiore: il 15,4%. È al Sud-isole che prevale la gestione da parte del Gabinetto del Sindaco/Ministro (29,2%), così come tutto l'8,3% di gestione da parte di uffici amministrativi. Al Nord nel 28,1% dei casi sono gli URP a presidiare i social media, mentre gli Uffici Stampa hanno una percentuale notevole equamente distribuita nelle diverse aree geografiche.

Per approfondire gli aspetti organizzativi del presidio sui Social Media sono state poste altre domande per inquadrare meglio questi aspetti. La domanda 20 chiede se "L'ufficio preposto gestisce tutti gli account istituzionali dei vari Social Media". A questa domanda il 75,59% ha risposto sì, mentre il 24,41% ha risposto di no. Nel Centro Italia la percentuale di No cresce al 41%.

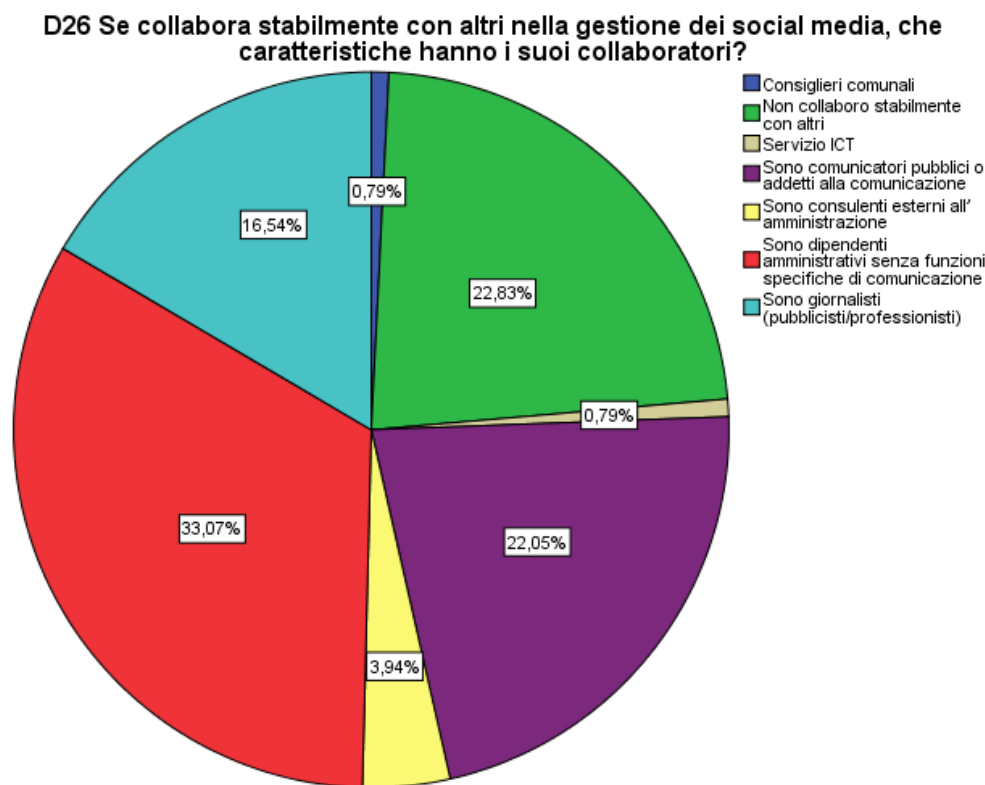
Gli altri uffici che se ne occupano sono equamente ripartiti tra Biblioteca, Ufficio Informagiovani, Segreteria del sindaco, Servizio ICT e polizia municipale. Quest'ultima, ad esempio, presidia alcuni account istituzionali negli enti del Sud-isole (4,2%) e al Centro Italia (2,6%). Ovviamente questa tendenza prevale tra gli enti a ridotte dimensioni, ma anche le grandi strutture amministrative condividono il lavoro di presidio sui Social Media con altri uffici che non siano quelli prettamente legati alla comunicazione

istituzionale (in particolar modo con i dipartimenti di cultura e servizi informativi).

Ma quali sono gli altri uffici e quali Social Media presidiano? Nel caso in cui ci sia una pagina Facebook ufficiale, questa è gestita direttamente dall'ufficio intervistato in collaborazione con altri nel 43,31% dei casi, con percentuali che si alzano, di poco, al Centro (48,7%) e al Nord (46,9%). Twitter è condiviso con altri nel 26,77% dei casi, con una bassa percentuale di condivisione solo al Sud-isole (4,2%). Instagram è in collaborazione con altri uffici nel 12,60% mentre Youtube, qualora attivo, nel 31,50%. Questa domanda ci ha permesso anche di approfondire i dati relativi alla presenza ufficiale di un Social Media istituzionale a conferma di quanto già asserito nelle risposte alla domanda 17 (Quali Social Media avete deciso di presidiare con un account istituzionale?).

Nei casi in cui esistano collaboratori, ho chiesto che caratteristiche professionali abbiano. Purtroppo la maggior parte sono dipendenti amministrativi senza funzioni di comunicazione, a conferma del trend che vede ancora improvvisata la presenza di operatori sui Social Media istituzionali. Il 33,07% di questi infatti non sono comunicatori, ma amministrativi senza una formazione specifica (e sorprende il 39,1% delle risposte date da enti del Nord Italia), mentre solo il 22,05% sono comunicatori pubblici, il 16,54% sono giornalisti (pubblicisti o professionisti) e il 3,94% sono consulenti esterni alla pubblica amministrazione. Il 22,83% è riferito a chi gestisce in solitaria gli account istituzionali e non ha collaboratori, ed è per lo più prerogativa degli enti di ridotte dimensioni (15.000-50.000 abitanti), i quali hanno una struttura piccola e pochi dipendenti da poter dedicare alle attività di comunicazione istituzionale.

**Tabella 14: Se collabora stabilmente con altri nella gestione dei Social Media, che caratteristiche hanno i suoi collaboratori?**



**Base di dati: 127 enti (centrali, territoriali, locali) – Giugno 2017**

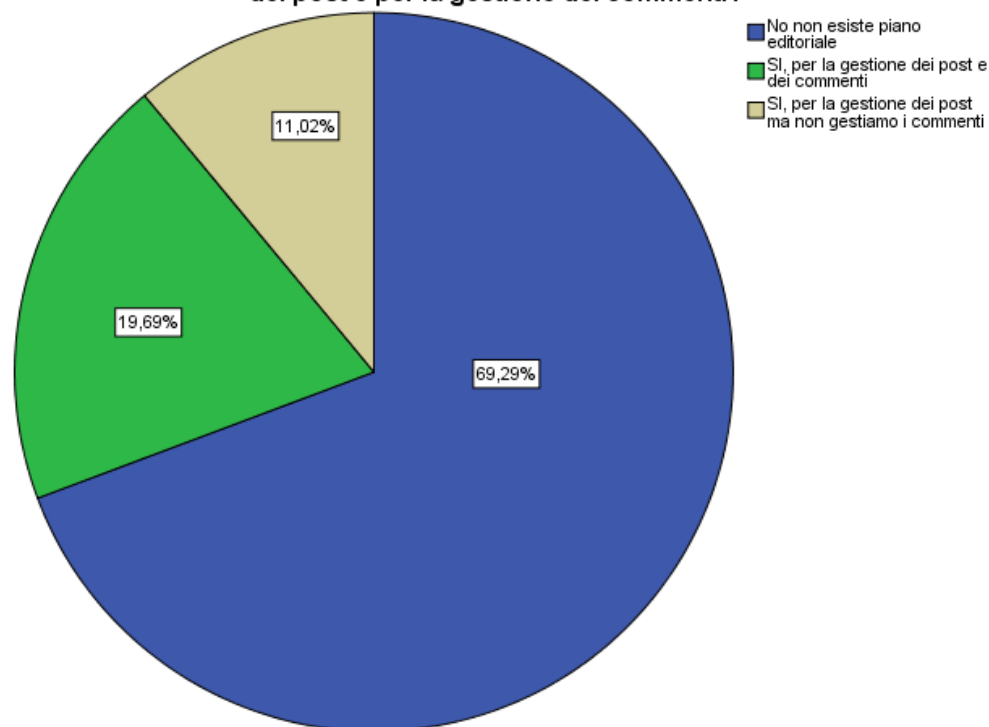
Il piano editoriale è uno strumento che consente di programmare e gestire le azioni di comunicazione per il raggiungimento di specifici obiettivi strategici e di comunicazione dell'organizzazione. Essere presenti sui Social Media è per una amministrazione pubblica prima di tutto un cambiamento culturale, e la definizione di una strategia diventa un requisito fondamentale. Nel momento in cui l'Amministrazione si muove verso i Social Network è indispensabile un'analisi che sia finalizzata a identificare gli ambiti di integrazione tra i canali Social, le altre attività e le altre funzioni. Il presidio dei siti di Social Networking, infatti, va



contestualizzato rispetto a ciò che l'Ente già fa, per esempio, in termini di comunicazione istituzionale e rapporti con il pubblico. Quindi mi è sembrato opportuno chiedere se fosse stato adottato o meno un piano editoriale per la pianificazione della pubblicazione dei post e per la gestione dei commenti. Purtroppo la realtà conferma che non esiste un piano editoriale per la gestione sui Social Media in ben il 69,29% degli enti intervistati, con un 75% relativo al Sud-isole. Il 19,69% invece ha un piano editoriale sia per i commenti che per la gestione dei post ( in questo caso la percentuale si alza al Cento con il 23,1%), mentre l'11,02% gestisce i post con un piano editoriale specifico ma non i commenti. Questa situazione conferma ancora la tendenza all'improvvisazione che nella pubblica amministrazione si ha nei confronti della comunicazione 2.0. Il trend vale sia per gli enti di grandi dimensioni che per i piccoli comuni (con più di 15.000 abitanti). Non stupisce molto questo risultato, pensando al confronto delle figure professionali, che presidiano i Social Media, con la creazione del piano editoriale. In questo caso non emerge alcun dato interessante atto a far ricondurre la mancanza del piano editoriale a una specifica figura professionale, (nello specifico all' ufficio stampa, o al portavoce, all'ufficio comunicazione o al gabinetto del sindaco). In questo caso tutti gli intervistati hanno risposto secondo i risultati nella tabella di seguito riportata.

**Tabella 15: È stato adottato un piano editoriale per la pianificazione della pubblicazione dei post e per la gestione dei commenti?**

**D27 E' stato adottato un piano editoriale per la pianificazione della pubblicazione dei post e per la gestione dei commenti?**



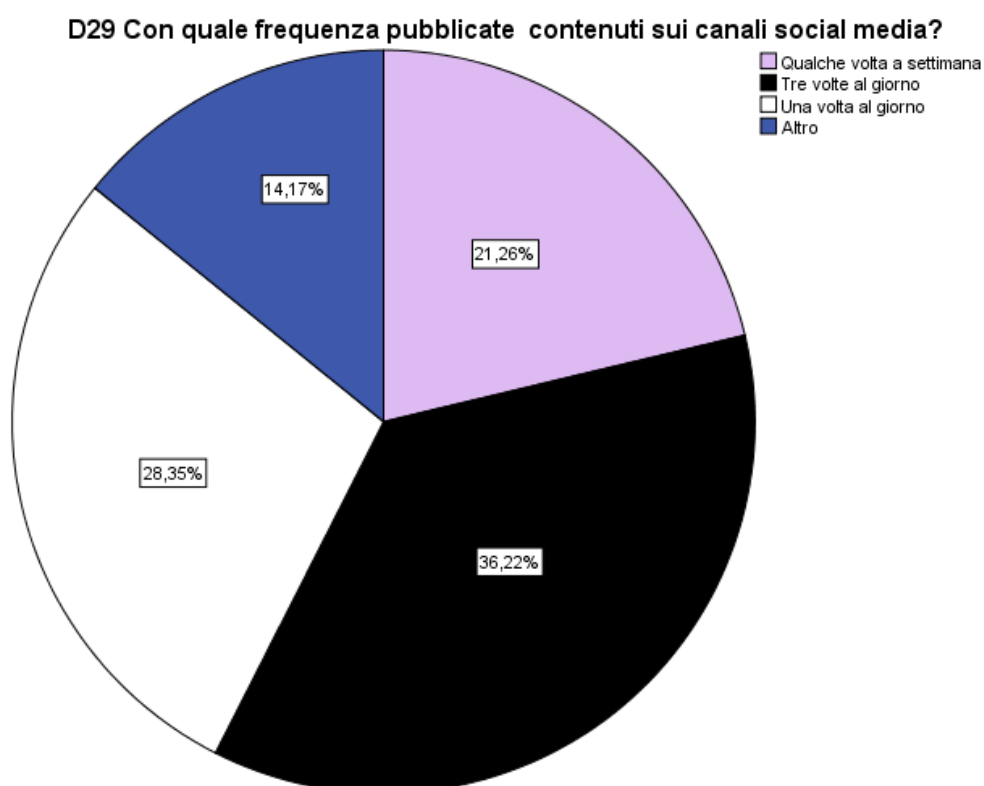
**Base di dati: 127 enti (centrali, territoriali, locali) – Giugno 2017**

Dati questi risultati è sembrato importante capire come gli enti si siano organizzati per la gestione dei commenti degli utenti. Non esiste una precisa strategia di gestione dei commenti ai post per il 40,94% degli enti intervistati, percentuale che si alza notevolmente se si prende in considerazione solo il Sud-Isole (58,3%). Per il 22,05% viene seguita la policy d'uso con orario h24 tutti i giorni, festivi compresi (e per ciò che riguarda gli enti del Centro Italia questa percentuale diventa il 28,2%), mentre nel 18,90% dei casi viene sì seguita la policy d'uso, ma con orario 8/18 dal lunedì e venerdì, mentre il 5,51% segue la policy d'uso per la gestione dei commenti h24 ma dal lunedì al venerdì. Questo è uno dei temi importanti che dovrebbero essere analizzati dalla pubblica amministrazione, in quanto

pare evidente che seguire, anche durante i festivi, i commenti degli utenti, sia di difficile applicazione soprattutto a livello amministrativo e contrattuale. Ma il non seguire i commenti, e agire, se non in orario di ufficio, può creare problemi, soprattutto il relazione alla policy d'uso e alla sua applicazione. Insomma sembra proprio che per ovviare a queste riflessioni, di ordine prevalentemente amministrativo, il 12,60% abbia deciso di disabilitare del tutto la funzione dei commenti ai post, togliendo così una delle principali funzioni dei Social Network, ovvero il dialogo e interazione con i cittadini in tempo reale. Tale scelta sembra essere più seguita dagli enti del Nord Italia, con il 14,1% degli intervistati a aver risposto di non gestire i commenti e aver disabilitato la funzione.

Per quanto riguarda la frequenza con cui vengono pubblicati i post è il 36,22% degli intervistati che pubblica ben tre volte al giorno post sul proprio profilo istituzionale, con un 48,7% di risposte date dagli enti del Centro Italia, mentre il Nord risulta con il 31,3 % e il Sud-isole il 29,2%. Il 28,35% almeno uno al giorno mentre il 21,26% non pubblica quotidianamente ma qualche volta a settimana, con il Nord Italia in prevalenza con il 29,4%. Nel 14,17% che ha risposto "altro" ci sono alcuni che seguono la scia delle pubblicazioni sul sito web, facendo presumere un post con il link diretto alla pagina del sito istituzionale. Da notare il 4,2% delle risposte date dagli enti del Sud-isole i quali hanno detto di pubblicare più post durante il periodo estivo.

**Tabella 16: Con quale frequenza pubblicate contenuti sui canali Social Media?**



**Base di dati:** 127 enti (centrali, territoriali, locali) – Giugno 2017

Alla domanda 30, in cui si chiede quanto tempo viene dedicato alle attività di comunicazione sui Social Media, con aggiornamenti, messaggi, risposte ai post e altre attività, la maggior parte degli intervistati ha detto di dedicare meno di sei ore alla settimana: il 41,73%. Da notare il picco del 48,4% delle risposte date dagli enti del Nord Italia. Dalle sei alle dodici ore il 29,92%, mentre dalle tredici alle diciotto il 10,24%. È solo il 3,94% che dedica oltre le trentasei ore settimanali di tempo alla gestione della comunicazione sui Social Media. Sono soprattutto i piccoli enti (e del Nord Italia) a dedicare meno di sei ore a settimana, mentre nel 3,94% dei casi in cui si va oltre le trentasei ore dedicate ai Social Media, ci sono solo enti di grandi dimensioni.

### **3.b.4. Contenuti condivisi sui Social Media**

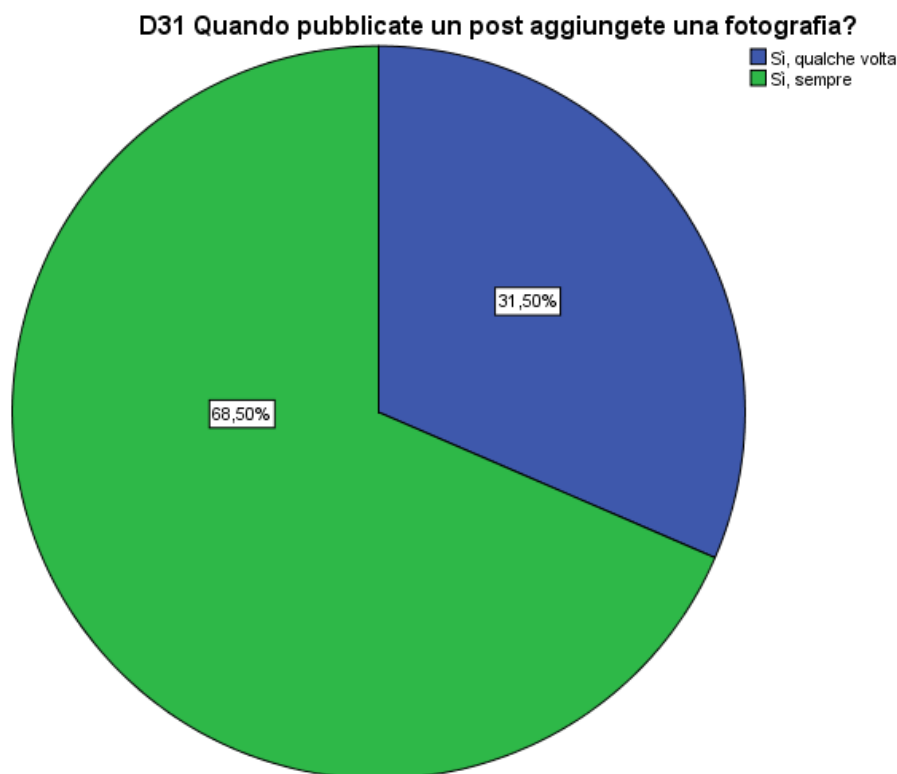
L'ultimo blocco di domande è dedicato prevalentemente alla tipologia di contenuti condivisi sulle pagine istituzionali dei Social Media. Le domande sono poste in modo da comprendere se vengono condivisi solo contenuti di testo, oppure visuali (immagine, video), quale tipologia di soggetti vengono immortalati nelle immagini condivise, e se sono state mai fatte delle campagne promozionali strutturate a racconto. Questa analisi ci permette di inquadrare meglio se, ad esempio, a una specifica figura professionale (un giornalista rispetto a un comunicatore pubblico) possa corrispondere una tipologia di contenuti piuttosto che un'altra, oppure se esiste una clusterizzazione geografica delle tipologie di contenuti, ma anche se viene fatta prevalentemente informazione di servizio oppure se esiste una linea narrativa dell'azione pubblica specifica, con campagne promozionali per alcuni eventi, o una narrazione iconografica del politico di turno, o, magari, un coinvolgimento dei cittadini anche in ottica di una *gamification*.

Quando parliamo di narrazione dell'azione pubblica con l'uso di immagini, attraverso i Social Media, possiamo riferirci a quello che viene definito *Visual Storytelling*<sup>63</sup>. Le possibilità di utilizzo di un'immagine sono diverse: possono essere disposte in serie come in una presentazione o *slideshow* e accompagnate da link, testi, dalla voce registrata di un narratore, oppure possono essere accompagnate da link a risorse multimediali e/o dalla voce registrata di un narratore, ma si può anche rendere interattiva l'immagine in modo che, cliccando su essa, si aprano risorse presenti sul web. Infine si può raccontare un'esperienza attraverso la raccolta di immagini, creando album o bacheche di immagini accompagnate da brevi didascalie.

---

<sup>63</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Visual\\_narrative](https://en.wikipedia.org/wiki/Visual_narrative)

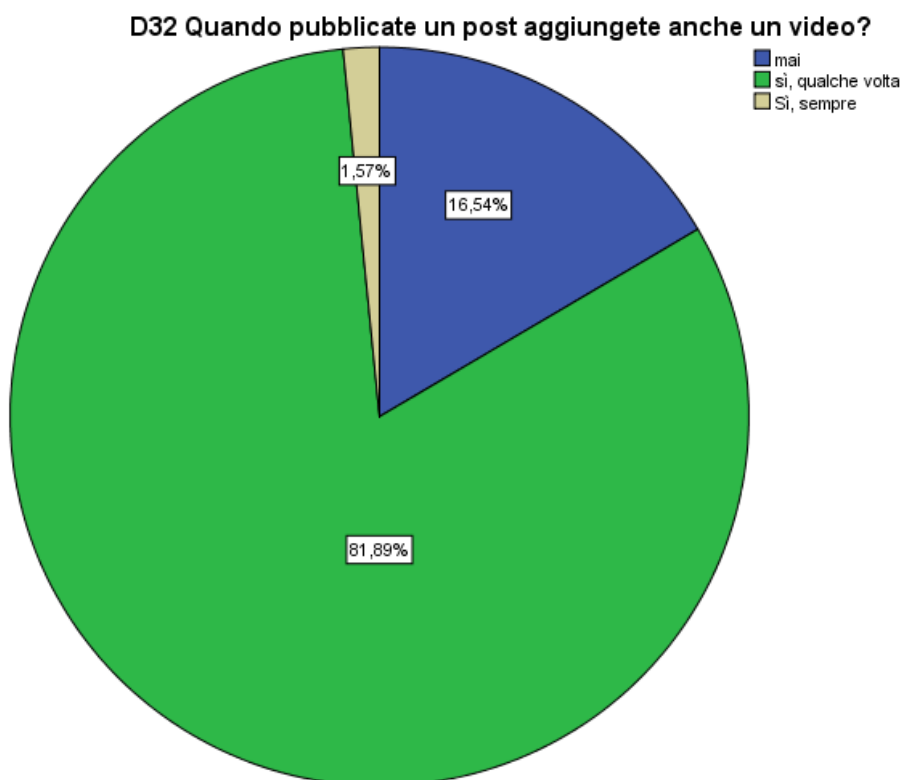
**Tabella 17: Quando pubblicate un post aggiungete una fotografia?**



**Base di dati:** 127 enti (centrali, territoriali, locali) – Giugno 2017

Come evidenzia il grafico, le risposte sono tutte affermative con una percentuale prevalente di Sì, sempre (il 68,50%). Sono omogenee le risposte anche rispetto all'area geografica di appartenenza. Nessuno degli intervistati ha risposto in maniera negativa. Questo dato ci conferma che l'utilizzo del supporto iconografico nella comunicazione istituzionale segue la tendenza della maggior parte delle aziende che operano nel settore privato sui Social Network. Abbiamo poi chiesto se quando pubblicano un post aggiungono anche un video. In questo caso le risposte sono state differenti.

**Tabella 18: Quando pubblicate un post aggiungete anche un video?**



**Base di dati:** 127 enti (centrali, territoriali, locali) – Giugno 2017

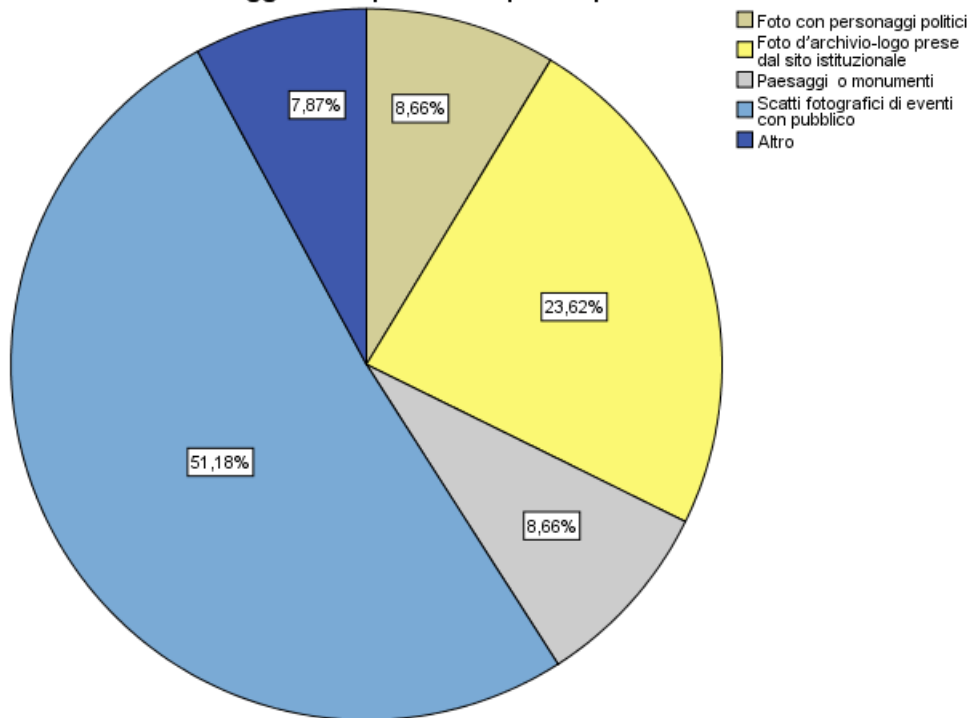
Per creare un video di qualità occorrono strumenti e software che forse non tutti gli enti posseggono, ma l'81,89% delle pubbliche amministrazioni intervistate ha dichiarato di pubblicarli qualche volta. Solo l'1,57% ha detto di pubblicarli sempre, e questa risposta vale per tutti i Social Network considerati (Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, Google+). È il Centro Italia a aver risposto di non pubblicare mai video nel 17,9% dei casi.

Rispetto alla pubblicazione di fotografie è stato chiesto quali siano i soggetti maggiormente immortalati. Il 51,18% ha dichiarato di pubblicare in prevalenza scatti fotografici di eventi con pubblico, il 23,62% di utilizzare foto d'archivio-logo prese dal sito istituzionale, mentre hanno ottenuto la stessa percentuale (8,66%) foto con personaggi politici e paesaggi o

monumenti. Rispetto alle aree geografiche, risulta che il Centro pubblichi più foto di eventi con pubblico nel 53,8% dei casi, mentre il Sud-isole abbia una percentuale maggiore rispetto alla totale relativa alle foto di personaggi politici (il 16,7% rispetto all'8,66% generale). Nel Centro Italia spicca il 17,9% di foto di paesaggi e monumenti rispetto alle altre aree con percentuali molto più basse (Nord: 3,1% e Sud-isole 8,3%).

**Tabella 19: Rispetto alle fotografie che pubblicate assieme ai post, quale è la tipologia di soggetti che pubblicate più frequentemente?**

**D33 Rispetto alle fotografie che pubblicate assieme ai post, quale è la tipologia di soggetti che pubblicate più frequentemente?**



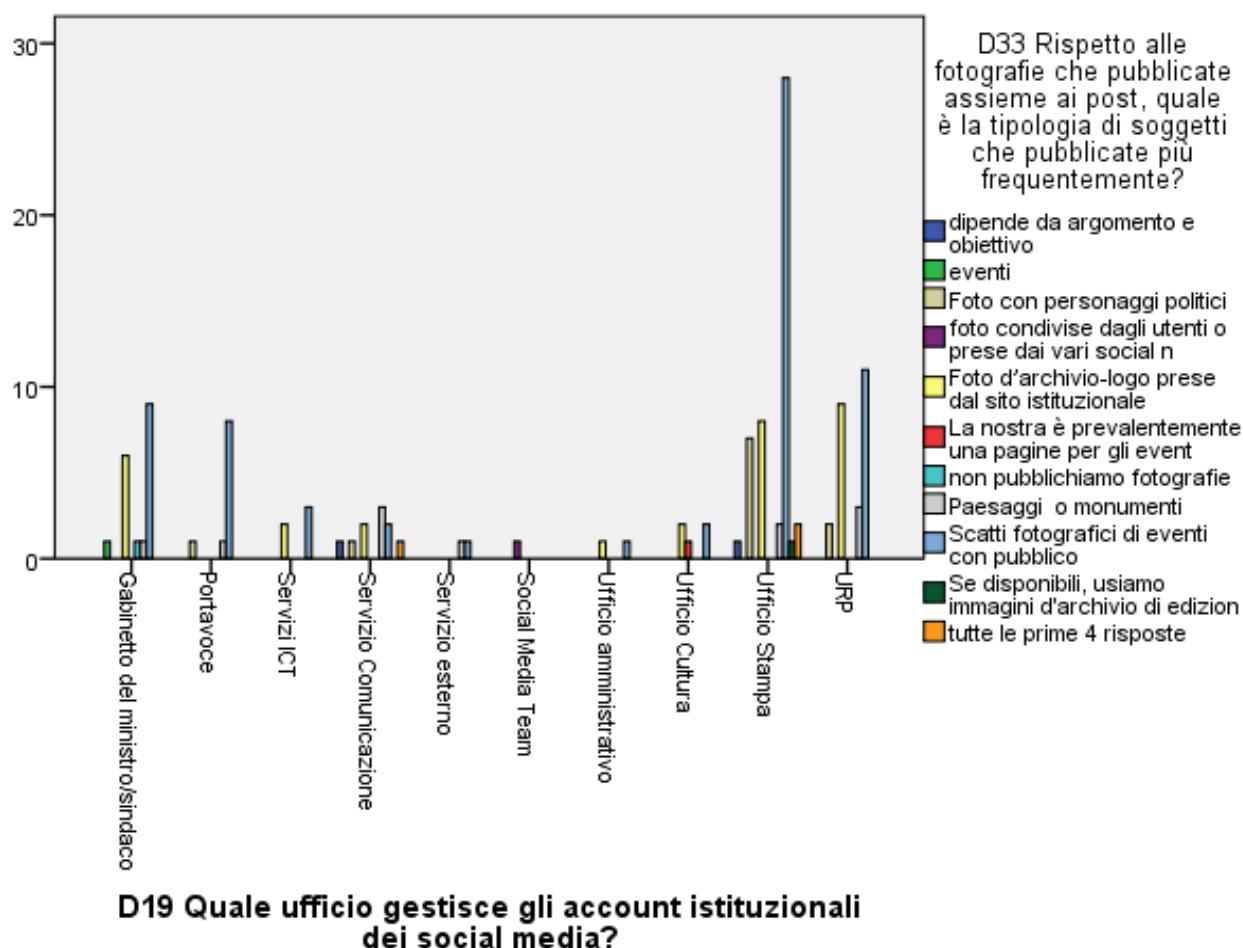
**Base di dati: 127 enti (centrali, territoriali, locali) – Giugno 2017**

Da questi dati si può dedurre che l'uso promozionale dell'account istituzionale prevale, evidentemente, su quello legato alla figura politica di riferimento, soprattutto al Nord e Centro Italia. Non esiste una



preponderanza di risposte rispetto alla dimensione dell'ente nel caso di fotografie di personaggi politici, come invece è stato evidenziato per le aree geografiche, mentre nel caso di scatti fotografici di eventi con pubblico sono gli enti di piccole dimensioni a aver avuto una percentuale maggiore di risposte. È interessante anche analizzare queste risposte rispetto alla figura professionale che gestisce gli account istituzionali. In questo caso emerge che le foto di paesaggi e monumenti sono prevalentemente utilizzate da chi ha dato in gestione esterna il servizio di presidio dei Social Media, con il 50% di risposte che si ricollegano a queste figure professionali, mentre le foto di eventi con il pubblico vengono pubblicate in prevalenza dal portavoce o dall'ufficio stampa. L'Urp invece utilizza più foto d'archivio prese dal sito istituzionale (come anche l'ufficio stampa), o eventi con il pubblico, ma pochissime foto di personaggi politici.

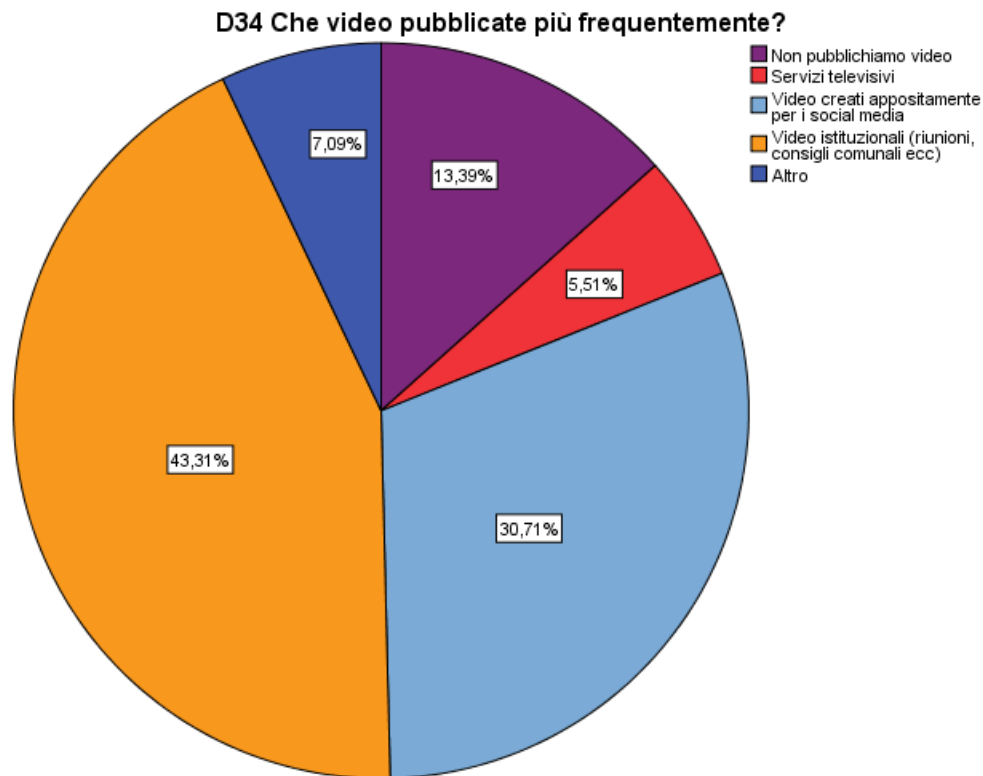
**Tabella 20: Analisi bivariata figura professionale (D.19) e tipologia di soggetti nelle foto pubblicate**



Rispetto alla pubblicazione di video gli *item* di risposta sono stati differenti. Sono i video istituzionali, ovvero fatti durante delle riunioni, convegni, consigli comunali, conferenze stampa, a avere la percentuale maggiore di risposte: il 43,31%. Rispetto alle aree geografiche è il Sud-isole a avere un risultato più alto con il 58,3% di questa tipologia di video condivisi sui Social Media. Sono soprattutto gli enti di piccole dimensioni (a prescindere dalla zona georgafica di appartenenza) a pubblicare maggiormente questi video mentre i grandi enti sono strutturati in modo tale da creare più video

realizzati appositamente per i Social Media. La percentuale totale di questa tipologia è del 30,71%. Dato che si alza nell'area del Centro Italia con il 51,3%. Il 13,39% sostiene di non pubblicare video e a questi corrispondono soprattutto gli enti di piccole dimensioni (+15.000 abitanti). C'è anche un 5,51% che pubblica dei servizi creati e andati in onda in emittenti televisive e riproposti nella propria pagina istituzionale. Alla voce altro sono presenti video di varia natura, come ad esempio fatti durante eventi culturali, e risposte multiple, relative a più casi citati, rispetto agli *item* proposti.

**Tabella 21: Che video pubblicate più frequentemente?**



**Base di dati:** 127 enti (centrali, territoriali, locali) – Giugno 2017

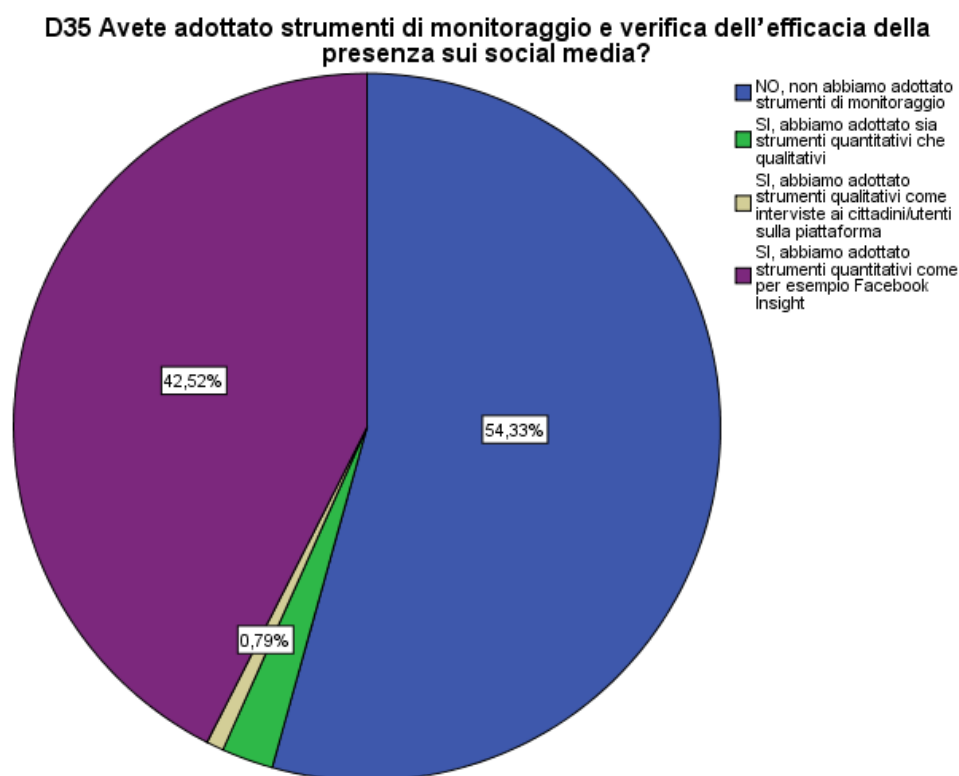
La pubblicazione di post sui Social Media, con i relativi commenti, ha necessità però di essere monitorata attraverso strumenti e *tool* che possano verificare l'efficacia della presenza sulle varie piattaforme. Questo sia per comprendere l'*engagement* fatto da ogni singolo post, sia perché l'algoritmo di Facebook determina quali contenuti mostrare agli utenti: ci sono sempre più *brand* presenti sul network, gli utenti ne seguono sempre di più e di conseguenza risulta sempre più difficile per una marca riuscire a farsi notare tra i *news feed* dei propri *fan*. Se la regola vale per i *brand* di aziende private, le pubbliche amministrazioni non sono esenti dallo stesso trattamento da parte dell'algoritmo di Facebook, così come su Twitter. Verificare il *reach* organico di un post, ovvero il numero di persone che

entrano in contatto con un contenuto senza spendere soldi in sponsorizzazioni, è dunque il primo passo. Purtroppo Facebook ha diminuito la possibilità di visualizzare molti contenuti<sup>64</sup>, e quindi diventa molto complesso farsi visualizzare nella timeline da tutti gli utenti interessati/*fan*. Diventa quindi necessario intervenire con sponsorizzazioni mirate, cosa che moltissimi *brand* hanno avviato come prassi, ma che per le pubbliche amministrazioni è più complicato, soprattutto per questioni amministrative. Ma vista la crescente difficoltà dei post di un *brand* nel raggiungere spontaneamente i fan della pagina, e considerata la maggiore presenza di contenuti sponsorizzati all'interno dei *news feed* degli utenti, diventa sempre meno efficace misurare l'efficacia di un post basandosi sui *fan* della pagina. Se queste regole sono estremamente importanti per il settore privato, nella pubblica amministrazione il *reach* può ancora avere un valore, soprattutto per misurare l'*engagement* degli utenti. Per questo è stato chiesto se fossero stati adottati strumenti di monitoraggio e verifica dell'efficacia della presenza sui Social Media.

---

<sup>64</sup> <https://www.facebook.com/business/news/Organic-Reach-on-Facebook>

**Tabella 22: Avete adottato strumenti di monitoraggio e verifica dell'efficacia della presenza sui Social Media?**



**Base di dati: 127 enti (centrali, territoriali, locali) – Giugno 2017**

Il 54,33% non ha adottato alcuno strumento di monitoraggio, mentre il 42,52% utilizza tool come Facebook Insight<sup>65</sup>, che è uno strumento utile per capire meglio le preferenze dei fan di una pagina. È il Sud-isole a aver raccolto una percentuale maggiore di No con il 79,2%. Mentre è al Centro Italia che con il 48,7% si monitora l'andamento della propria pagina con Facebook Insight. Questo strumento raccoglie le statistiche della pagina, dalle visualizzazioni, ovvero il numero di volte che viene visualizzato un post della pagina e la copertura, cioè il numero di persone che hanno visualizzato un post. Ma anche le reazioni, cioè le azioni fatte dagli utenti

<sup>65</sup>

<https://www.facebook.com/business/help/697694370291354?helpref=search&sr=3&query=insights>

con un mi piace, o altre *reaction* presenti (pensiamo a Facebook e al cuoricino, l'emoicon di rabbia o piangente ecc.), i commenti e le condivisioni del post. Questi strumenti dovrebbero essere adottati anche nelle pagine istituzionali, soprattutto in ottica di *customer satisfaction*.

La domanda seguente chiedeva quali fossero gli strumenti utilizzati per la verifica. Le risposte hanno confermato la maggiore percentuale di enti che non usano strumenti di monitoraggio o quelli che usano solo Facebook insight, alcuni, il 15,75%, utilizza anche altre piattaforme meno conosciute, tra cui datalytics, Social Monitoring (prodotta da Ancitel), FanPage Karma, Twittercounter, dimostrando di aver investito nell'analisi del pubblico e quindi nel suo coinvolgimento.

### **3.b.5. Social Media e comunicazione di emergenza**

Esiste una notevole letteratura scientifica, soprattutto straniera, che si occupa di comunicazione di emergenza (Coombs, Halladay 2010, White 2011, Crowe 2012, Comunello 2014). È una delle discipline più attive nella ricerca, in questi ultimi anni, rispetto al tema della comunicazione pubblica. L'introduzione, nel flusso comunicativo degli enti pubblici, dei Social Media per situazioni di emergenza o crisi sta portando molte pubbliche amministrazioni a usare piattaforme 2.0 (in particolar modo Facebook e Twitter) così come vengono usate, da molti anni, già dagli utenti e cittadini con lo scopo di informare su eventi e disastri in corso. Per questa ragione, abbiamo realizzato una specifica ricerca che sarà analizzata nel capitolo successivo di questa tesi, rivolta all'analisi del flusso comunicativo in situazioni legate a un evento che ha colpito il Centro Italia nel 2016: il

terremoto che dal 24 agosto 2016 ha portato morte e distruzione in vaste aree di alcune regioni del Centro Italia. L'analisi che si intende effettuare riguarda un periodo post emergenziale, ovvero quel lasso di tempo che va dall'inizio della ricostruzione dei territori al ritorno alla normalità. Per questa ragione, nel questionario somministrato agli enti pubblici in questa parte di ricerca, è stato chiesto se sia stato mai usato un Social Media per comunicare in situazioni di emergenza o di crisi, ovvero per comprendere se l'uso che le PA fanno dei Social Media comprende o meno questo tipo di comunicazione.

La comunicazione di emergenza ha un ruolo strategico nel prevenire, affrontare e riportare, per quanto possibile, alla normalità gli eventi critici, a supporto di enti e istituzioni. Ma per essere efficace serve una preparazione dei cittadini che siano in grado di ricevere un'informazione adeguata, efficace e non manipolata, rendendoli partecipi, in modo attivo, al processo di comunicazione stesso<sup>66</sup>.

La presenza e l'uso di internet e dei Social Network influenzano e ridefiniscono la circolazione delle informazioni in situazioni di emergenza: il fenomeno prende il nome, a livello internazionale, di Social Media Emergency Management (SMEM). Anche in Italia è allo studio un protocollo ufficiale condiviso per la gestione della comunicazione in emergenza sui social media<sup>67</sup>, dalle forze dell'ordine e da associazioni di protezione civile e da enti pubblici. Ma esistono decine di iniziative che sperimentano l'utilizzo di social media a supporto di attività legate alle emergenze ambientali. Sono soprattutto gestite da organizzazioni non profit, da gruppi informali di cittadini, da testate giornalistiche ma, sempre

---

<sup>66</sup> Mauro de Vincentiis, (2010), "Comunicare l'emergenza", Centro di documentazione giornalistica, HOEPLI.

<sup>67</sup> <http://www.interno.gov.it/it/notizie/smem-Social-Media-volunteers-pool-comunicare-emergenza>



più frequentemente, anche da pubbliche amministrazioni come enti locali e regioni. Si pensi ad alcune alluvioni che hanno colpito zone del territorio italiano.

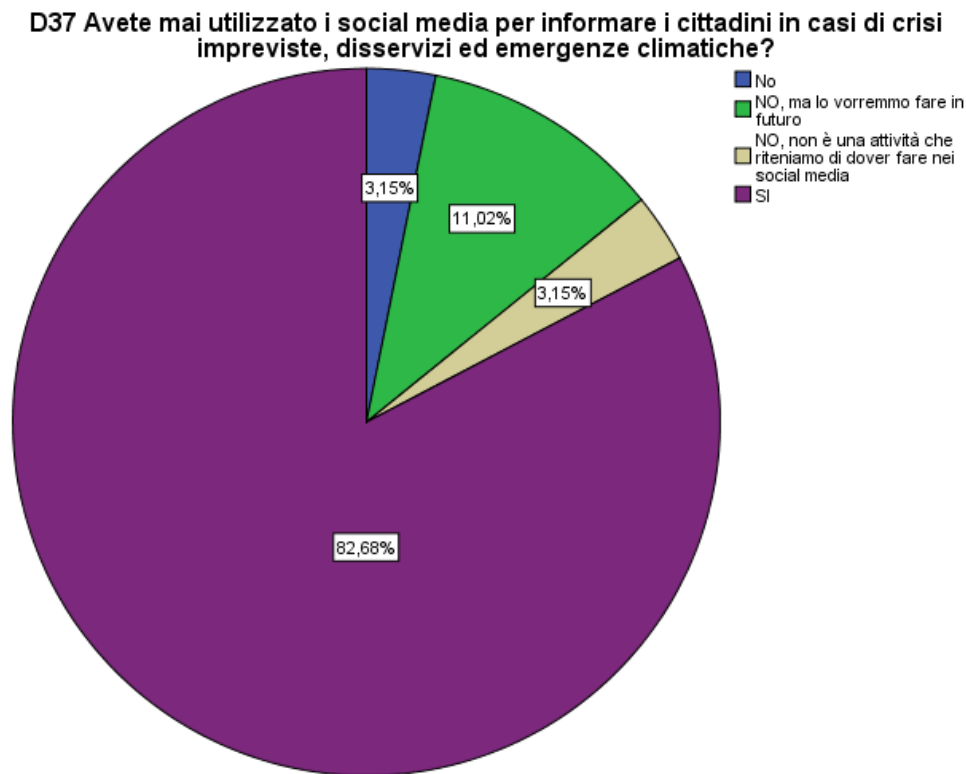
Un esempio è #allertameteoSAR, hashtag lanciato da alcuni cittadini sardi (tra cui un *web influencer* isolano il cui *nickname* è @insopportabile<sup>68</sup>) su Twitter durante l'alluvione che ha colpito l'isola nel novembre 2013, utilizzato anche dalle istituzioni per raccogliere tutte le informazioni possibili in tempo reale. Questo fenomeno rappresenta un chiaro esempio di attivazione "dal basso", di produzione collaborativa di contenuti da parte degli utenti [...] In secondo luogo, simili forme di partecipazione sono state tematizzate, dagli utenti stessi, ma anche da molti commentatori, come apertamente contrapposte alla lentezza rilevata nella risposta comunicativa da parte delle istituzioni preposte (amministrazioni locali, protezione civile, ecc.).<sup>69</sup> Sulla base di questa ultima riflessione proposta da Francesca Comunello (2014) è stata posta la domanda "Avete mai utilizzato i Social Media per informare i cittadini in casi di crisi impreviste, disservizi ed emergenze climatiche?".

---

<sup>68</sup> <https://twitter.com/insopportabile>

<sup>69</sup> F. Comunello (a cura di.), (2014) – "Social Media e comunicazione d'emergenza", Guerini Scientifica, Milano.

**Tabella 23: Avete mai utilizzato i Social Media per informare i cittadini in casi di crisi impreviste, disservizi ed emergenze climatiche?**



**Base di dati: 127 enti (centrali, territoriali, locali) – Giugno 2017**

La domanda prevede anche casi meno gravi di emergenze climatiche, quali ad esempio disservizi temporanei da parte dell'ente, ma le risposte confermano la consapevolezza sempre maggiore, da parte delle istituzioni, di arrivare ai cittadini in tempo reale attraverso i Social Media soprattutto in casi di emergenza.

Ben l'82,68% ha risposto di Sì, ovvero ha usato la pagina ufficiale per comunicare in caso di emergenza o disservizio, mentre l'11,02% ha detto di no, ma vorrebbe farlo in futuro. Solo il 3,15% ha risposto di no e il 3,15% ha detto no, specificando che non ritengono sia una attività da poter fare sui Social Media. La percentuale di Sì si alza notevolmente per gli enti di grandi

dimensioni (89,7%) che peraltro è la stessa dell'area geografica di appartenenza, ovvero il Centro Italia.

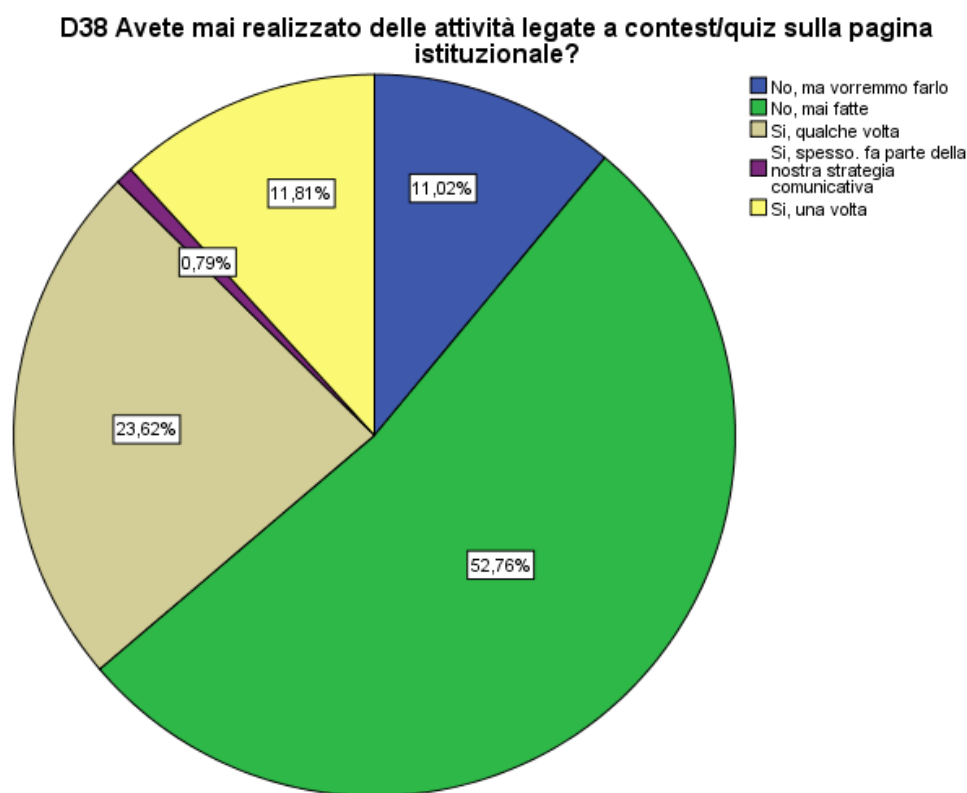
### **3.b.6. Altre attività sui Social Media**

Nell'ambito del marketing turistico l'uso di elementi narrativi è già utilizzato da parte delle pubbliche amministrazioni italiane. In particolare, per il coinvolgimento dei cittadini e per la narrazione del territorio è stato fatto più volte l'uso di *contest* o quiz legati al riconoscimento di particolari località o monumenti o alla narrazione di parti della città direttamente da parte dei cittadini. Di questi, e altri *contest* e giochi, una pagina istituzionale molto ricca è Turismo Emilia Romagna su Facebook<sup>70</sup>, che opera in questo senso già da diversi anni. È sembrato quindi opportuno chiedere alle amministrazioni pubbliche intervistate se anche loro avessero mai realizzato attività legate a contest/quiz sulla propria pagina istituzionale.

---

<sup>70</sup> [https://www.facebook.com/pg/EmiliaRomagnaTourism.IT/about/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/EmiliaRomagnaTourism.IT/about/?ref=page_internal)

**Tabella 24: Avete mai realizzato delle attività legate a contest/quiz sulla pagina istituzionale?**



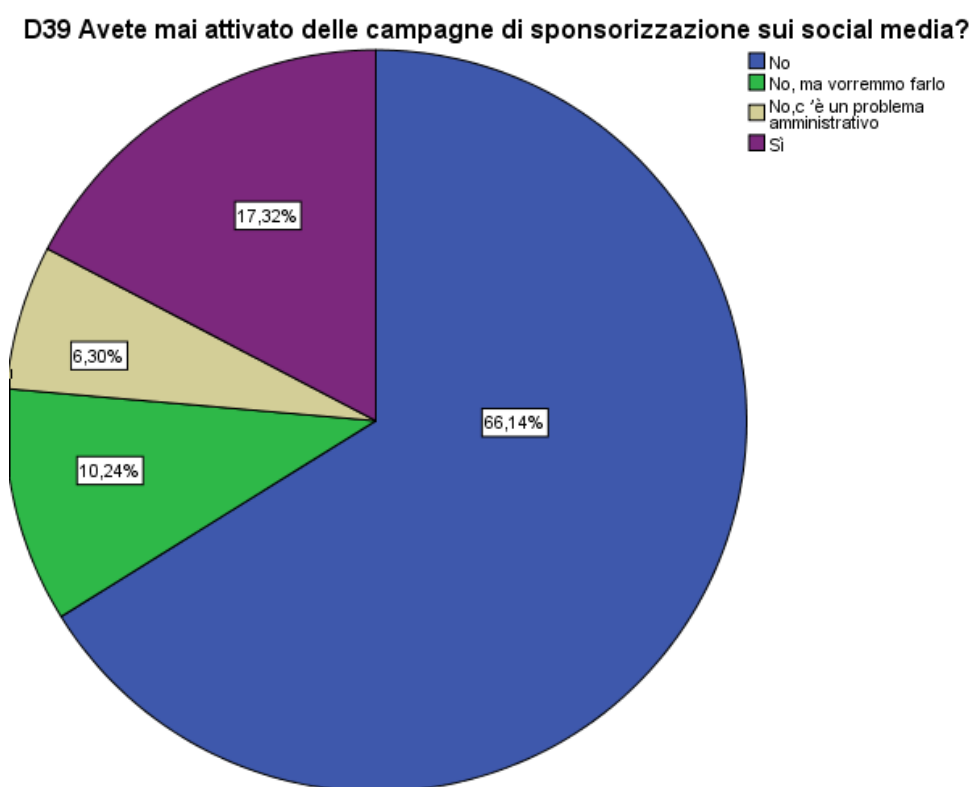
**Base di dati:** 127 enti (centrali, territoriali, locali) – Giugno 2017

Il grafico della tabella 24 mostra che attività e l'uso di contest e quiz non è mai stata fatta dal 52,76% degli enti, percentuale che si alza se si prende in considerazione il Sud-isole (66,7%). L'11,02% non l'ha mai fatte ma vorrebbe fare queste attività, mentre solo il 23,62% ha detto di averle fatte qualche volta (soprattutto è il Centro Italia con il 25,6% a averne fatte), mentre l'11,81% solo una volta. Solo un ente ha specificato di utilizzarle spesso perché fa parte della propria strategia comunicativa.

La diminuzione della possibilità di visualizzare molti contenuti, operata da Facebook, che è andata a incidere profondamente sull'*organic reach*, e che soprattutto ha aperto nuove funzionalità anche per quel che riguarda le inserzioni sulla piattaforma, ha sollevato anche il tema delle

sponsorizzazioni sui Social Media. È stato chiesto se fossero state mai attivate campagne di sponsorizzazione su un Social Media e in questo caso il 66,14% ha risposto di no. Il 10,24% ha detto di no, ma vorrebbe farlo, mentre solo il 17,32% ha detto di averne fatte. In questo caso è il Centro Italia a aver dato come risposta Sì in misura maggiore (23,1%). E il 6,30% ha detto di non averne mai fatte perché c'è un problema amministrativo legato ai pagamenti direttamente sul Social Media fatti con carta di credito.

**Tabella 25: Avete mai attivato delle campagne di sponsorizzazione sui Social Media?**



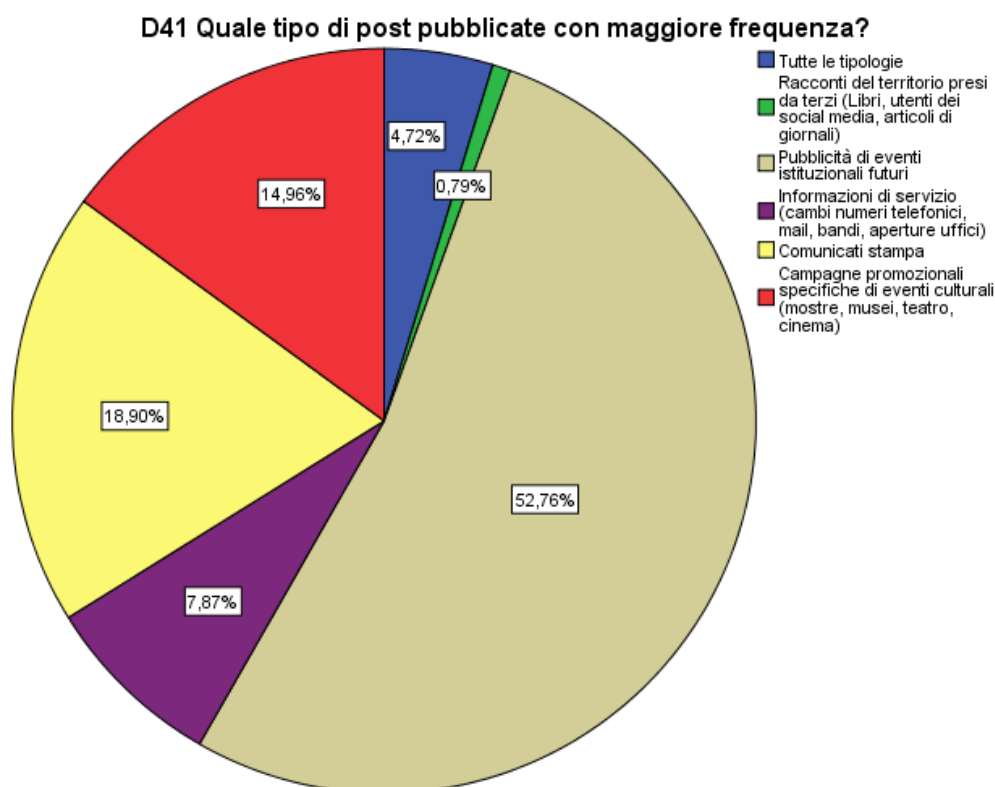
**Base di dati:** 127 enti (centrali, territoriali, locali) – Giugno 2017

La domanda seguente chiedeva di specificare per quale campagna promozionale fosse stata operata una sponsorizzazione. Oltre a confermare

il non utilizzo dello *sponsoring* su Facebook e gli altri Social Media (78%), alcuni hanno risposto specificando gli eventi sponsorizzati: si va dalla sicurezza stradale al passaggio del Giro d'Italia nel proprio comune, alla promozione del commercio locale e ai progetti digitali dell'Anagrafe, campagna promozionale per il Teatro Comunale, centri estivi, e altri eventi locali di natura culturale e sportiva.

Entrando nel vivo dei contenuti condivisi sulle piattaforme 2.0, la domanda n.41 rivolta alle pubbliche amministrazioni è stata: Quale tipo di post pubblicate con maggiore frequenza? Gli item di risposta sono stati identificati dopo una lunga e attenta analisi di molte pagine istituzionali già presenti soprattutto su Facebook e Twitter, andando a scegliere quelli più frequenti e presenti nei *news feed*. È stata data una sola possibilità di risposta facendo scegliere quella effettivamente più frequente.

**Tabella 26. Quale tipo di post pubblicate con maggiore frequenza?**



**Base di dati:** 127 enti (centrali, territoriali, locali) – Giugno 2017

L'aspetto promozionale dell'uso delle piattaforme 2.0 conferma la tendenza a un uso pubblicitario anche nella pubblica amministrazione, con il 52,76% che in prevalenza effettua pubblicità di eventi istituzionali futuri attraverso la propria bacheca. Soprattutto al Nord Italia dove si arriva al 70,6%. Forte anche l'uso della condivisione di comunicati stampa ufficiali con il 18,90%, con un picco al Sud-isole del 50%, mentre il 14,96% effettua delle vere e proprie campagne promozionali per eventi culturali (mostre, musei, teatro, cinema). Solo il 7,87% utilizza in prevalenza le pagine dei Social Media per condividere informazioni di servizio sull'ente (ad esempio cambi di numeri telefonici, o di email, bandi concorsi e orari di apertura degli uffici). Il 4,72% non ha una tipologia di contenuti prevalente, mentre solo un ente usa i

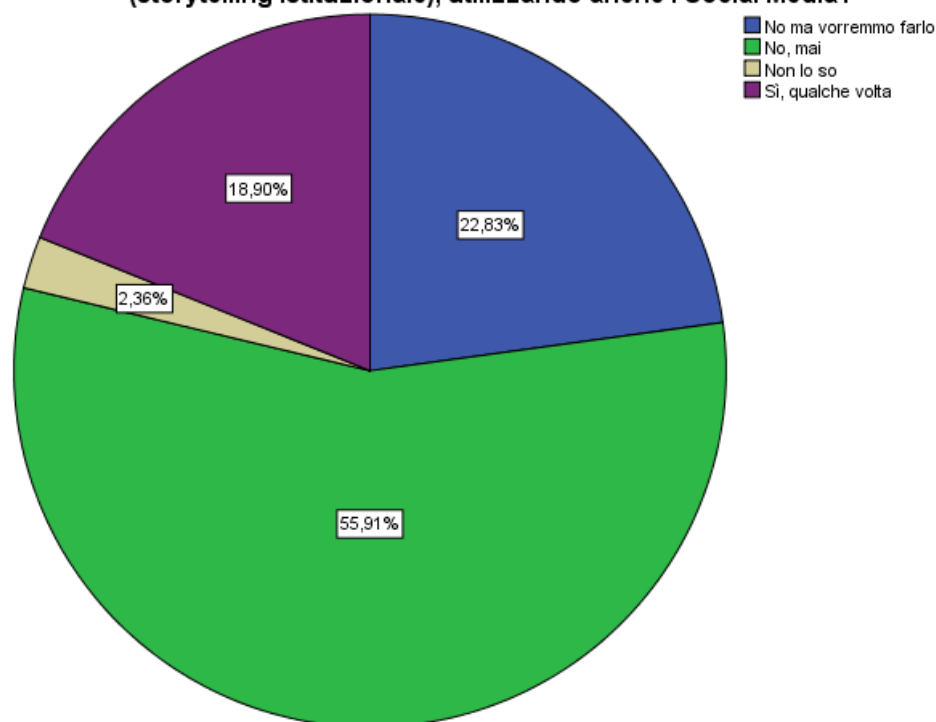
Social Media per condividere soprattutto racconti del proprio territorio presi da terzi, ovvero da libri, articoli di giornale o direttamente dagli utenti. Nessuno ha dichiarato di condividere dichiarazioni politiche o dati e numeri sul lavoro dell'ente, anche sotto forma di resoconti.

La domanda 42 recita: "Avete mai sviluppato campagne promozionali, costruite a forma di racconto (Storytelling istituzionale), utilizzando anche i Social Media?". Il 55,91% ha dichiarato di non averne mai fatte. È il Nord Italia a avere una percentuale maggiore (62,5%) e gli enti di piccole dimensioni (65,3%). Il 22,83% ha risposto di non averne mai fatte, ma vorrebbe farne, soprattutto al Centro Italia (28,2%). Il 18,90% di aver fatto qualche volta uso della narrazione per la creazione di campagne promozionali, e sono soprattutto enti di grandi dimensioni (55,6%), mentre il 2,36% non lo sa.



**Tabella 27: Avete mai sviluppato campagne promozionali, costruite a forma di racconto (Storytelling istituzionale), utilizzando anche i Social Media?**

**D42 Avete mai sviluppato campagne promozionali, costruite a forma di racconto (storytelling istituzionale), utilizzando anche i Social Media?**



**Base di dati: 127 enti (centrali, territoriali, locali) – Giugno 2017**

Agli enti che hanno risposto affermativamente è stato chiesto anche di citare quali campagne promozionali, costruite in forma di racconto, fossero state fatte nelle proprie pagine Social.

Non molti hanno risposto alla domanda, ma sono stati segnalati diversi hashtag e nomi di campagne promozionali fatte attraverso i Social Media. Tra queste evidenzio quelle più interessanti e più vicine alla struttura narrativa tipica dello storytelling: #perfarcisentiredatutti è un hashtag utilizzato per segnalare la rubrica multimediale creata dal Comune di Roma e realizzata nella lingua dei segni (LIS). Questo hashtag viene utilizzato per la pubblicazione dei video notiziari realizzati per i non udenti, e condivisi sulle piattaforme Social (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube) di Roma

Capitale<sup>71</sup>. Secondo i dati in possesso del Comune di Roma hanno avuto, in un anno, oltre 1.700.000 visualizzazioni per 70 video realizzati nella lingua dei segni e segnalato con hashtag #perfarcisentiredatutti.

**Figura 1: #perfarcisentiredatutti di Roma Capitale su Facebook**

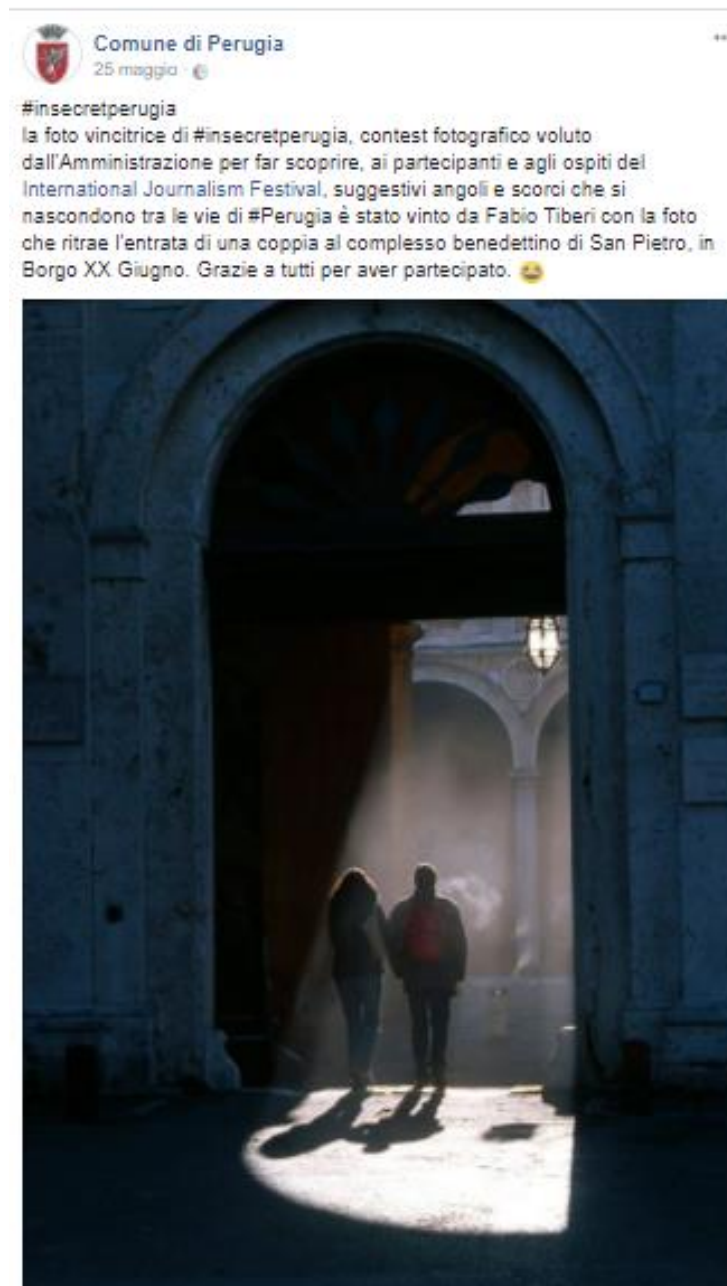


Tra le risposte date dagli enti è stato indicato anche il contest fotografico organizzato dal Comune di Perugia con l'hashtag #insecretperugia. Questo contest prevedeva la pubblicazione, nei canali Social, di "foto segrete", ovvero scorci della città di Perugia scattate dagli utenti, poi

<sup>71</sup> <https://www.facebook.com/search/top/?q=%23perfarcisentiredatutti>

condivise con l'uso dell'hashtag. Solo su Instagram l'hashtag #insecretperugia è stato utilizzato 589 volte.

**Figura 2: #insecretperugia foto vincitrice su Facebook del Comune di Perugia**



La città di Belluno, per promuovere l'apertura di una parte del Museo Fulcis, ha adottato l'hashtag #fulcisinfunto<sup>72</sup>, utilizzato anche da molte altre persone e associazioni, per raccontare gli eventi legati a questo importante museo civico della città. Frequente è l'uso di un hashtag per parlare della propria città, come ad esempio #MyNoale<sup>73</sup> che viene usato per promuovere tutti gli eventi che si svolgono nel territorio del Comune di Noale. Un racconto allargato cui partecipano anche molti privati cittadini raccontando cosa accade in città.

Oppure hashtag come #IloveIschia<sup>74</sup>, nome di un premio organizzato da associazioni di imprenditori turistici dell'isola che si allarga a eventi come ad esempio mostre fotografiche, per promuovere il territorio e le sue bellezze. Non è un evento creato e organizzato dall'ente, ma lo patrocina e lo promuove anche sui Social Network, facendo proprio anche l'uso dell'hashtag #iloveischia, confermando il trend dell'uso di forme narrative nate dal basso (o dal settore privato) e hashtag specifici, ripresi anche dagli account ufficiali delle pubbliche amministrazioni per condividere post e promuovere lo storytelling del proprio territorio.

---

<sup>72</sup> [https://www.facebook.com/search/str/%23fulcisinfunto/keywords\\_search](https://www.facebook.com/search/str/%23fulcisinfunto/keywords_search)

<sup>73</sup> [https://www.facebook.com/search/str/%23MyNoale/keywords\\_search](https://www.facebook.com/search/str/%23MyNoale/keywords_search)

<sup>74</sup> [https://www.facebook.com/pg/iloveischia.it/about/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/iloveischia.it/about/?ref=page_internal)

Figura 3: #iloveischia Hashtag su pagina istituzionale Comune di Ischia



Non solo narrazione del territorio ma anche le campagne di promozione sociale hanno il loro storytelling. Il progetto #IoSonoTuaSorella #IoSonoTuoFratello<sup>75</sup> della Città di Vicenza, create per la donazione del 5x1000, nel 2016, a favore del Centro Antiviolenza di Vicenza, con molti testimonial anche famosi che hanno aderito alla campagna, promuovendo la donazione al Comune di Vicenza anche attraverso il proprio account personale.

75

<https://www.facebook.com/search/top/?q=%20%23IoSonoTuoFratello%20%23IoSonoTuaSorella>

Figura 4: #iosonotuasorella campagna sociale del Comune di Vicenza

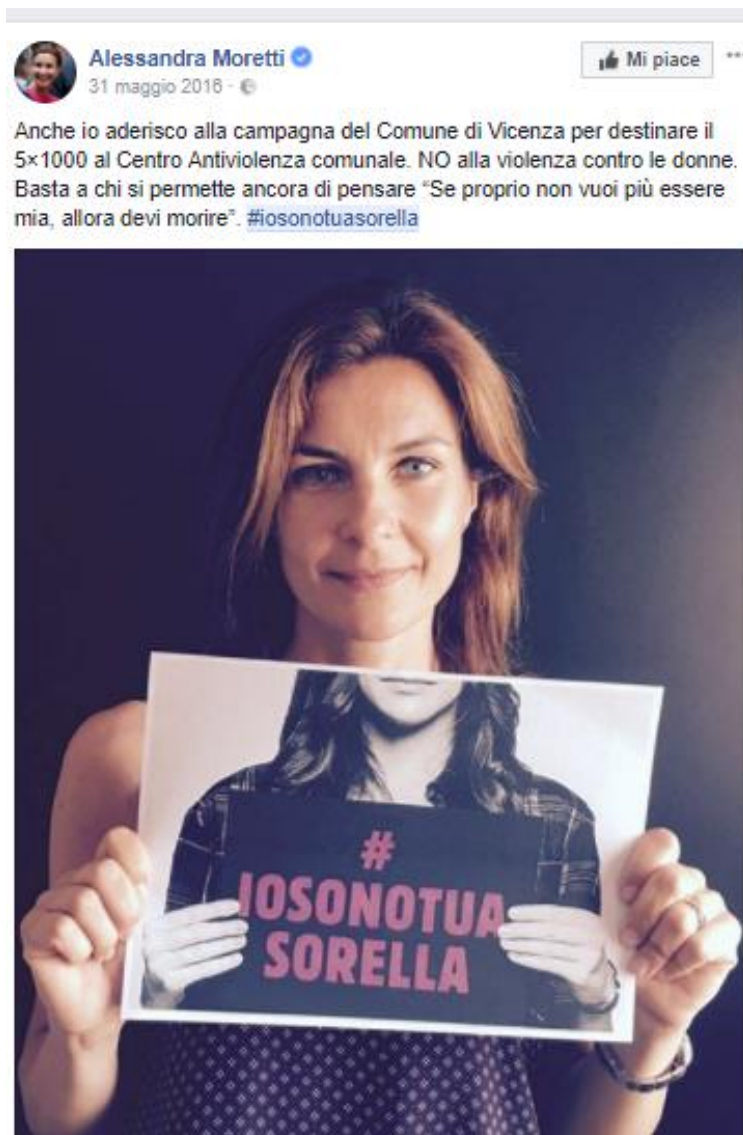




Figura 5: #iosonotuo fratello campagna sociale del Comune di Vicenza



Uno dei progetti più “copiati” rimane il già citato (cfr. pag. 59) #MyBologna<sup>76</sup>, hashtag creato dal Comune di Bologna per identificare i post condivisi su Instagram gestito, per un periodo di tempo limitato, direttamente dai cittadini, a rotazione. Fin dal 7 aprile del 2014 il Comune si è aperto ai cittadini, affidando loro l’uso del suo profilo Instagram,

<sup>76</sup> <http://comunita.comune.bologna.it/mybologna-are-you-il-profilo-instagram-gestito-dai-cittadini>

secondo una rotazione settimanale; poi in una seconda fase, nel 2015, è stato creato un Social Media Team diffuso: con 14 *igers* (della community *Igers* ovvero appassionati di Instagram e fotografia presenti sul Social) che ha co-gestito il profilo ufficiale del Comune di Bologna @Twiperbole fotografando e quindi raccontando quotidianamente la città, utilizzando sempre l'hashtag #MyBologna. Questa è la prima forma di uso di *user-generated content* fatta in Italia da una pubblica amministrazione diventando uno storytelling istituzionale di grande pregio. Questo modello è poi stato ripreso da molti altri enti che hanno narrato la propria città, soprattutto su Instagram, attraverso le fotografie dei propri utenti.

**Figura 6: #MyBologna la città raccontata su Instagram dai cittadini**



È stato chiesto anche di nominare alcuni esempi virtuosi di narrazione fatta attraverso i Social, ma da altri enti. In pochi hanno risposto citando, tra gli



altri, il progetto di Regione Emilia Romagna chiamato “Blogville<sup>77</sup>” (cfr. pag. 59), originale ed innovativo format di Apt Servizi Emilia Romagna nato nel 2012, primo nel suo genere a livello europeo, dedicato ai cronisti di viaggio sul web alla scoperta di Bologna e dell’Emilia in cui hanno apprezzato e conosciuto le bellezze presenti nei territori della regione. In questi anni hanno attirato blogger e digital influencers da tutto il mondo. Le condivisioni avvengono soprattutto sui Social “visuali” Instagram e Youtube, ma i post dei blogger coinvolti vengono condivisi anche su Facebook e Twitter. Oggi Blogville è un progetto dal respiro europeo e coinvolge molte più regioni e territori anche aldilà dell’Emilia Romagna<sup>78</sup>.

#InLombardia è l’esempio più diffuso per la promozione turistica del territorio e dei prodotti tipici, prende il nome dal portale istituzionale dedicato alla promozione turistica di regione Lombardia, ha 162.209 post su Instagram che utilizzano l’hashtag. Nel 2016 Regione Lombardia, assieme a una agenzia pubblicitaria, lanciano la campagna di promozione di #inLombardia che coinvolge importanti influencer e instagramer. Oggi a tutti gli effetti è il *brand* ufficiale di promozione turistica della regione Lombardia, che coinvolge tutte le piattaforme Social. Un *brand* che narra il territorio e le sue peculiarità, nonché tutti gli eventi più significativi, attraverso i Social Network.

---

<sup>77</sup> <https://www.blog-ville.com/>

<sup>78</sup> <https://www.blog-ville.com/announcing-blogville-winter-edition/>

Figura 7: #inLombardia account ufficiale APT lombarda su Twitter



Infine è stata segnalata la campagna sociale promossa da Regione Toscana “Dammi un vaccino<sup>79</sup>” campagna istituzionale per le vaccinazioni, messa a punto assieme da Regione Toscana e l’azienda ospedaliero universitaria Meyer. La creazione di un campagna promozionale a 360 gradi, con la realizzazione di un video per Youtube e diffusione anche attraverso i canali Social ufficiali e non.

<sup>79</sup> <http://www.toscana-notizie.it/-/dammi-un-vaccino-parte-il-3-ottobre-la-campagna-regionale-di-comunicazione>

**Figura 8: Dammi un vaccino, campagna promozione sociale Regione Toscana condivisa su Twitter da assessore al diritto della salute della regione**

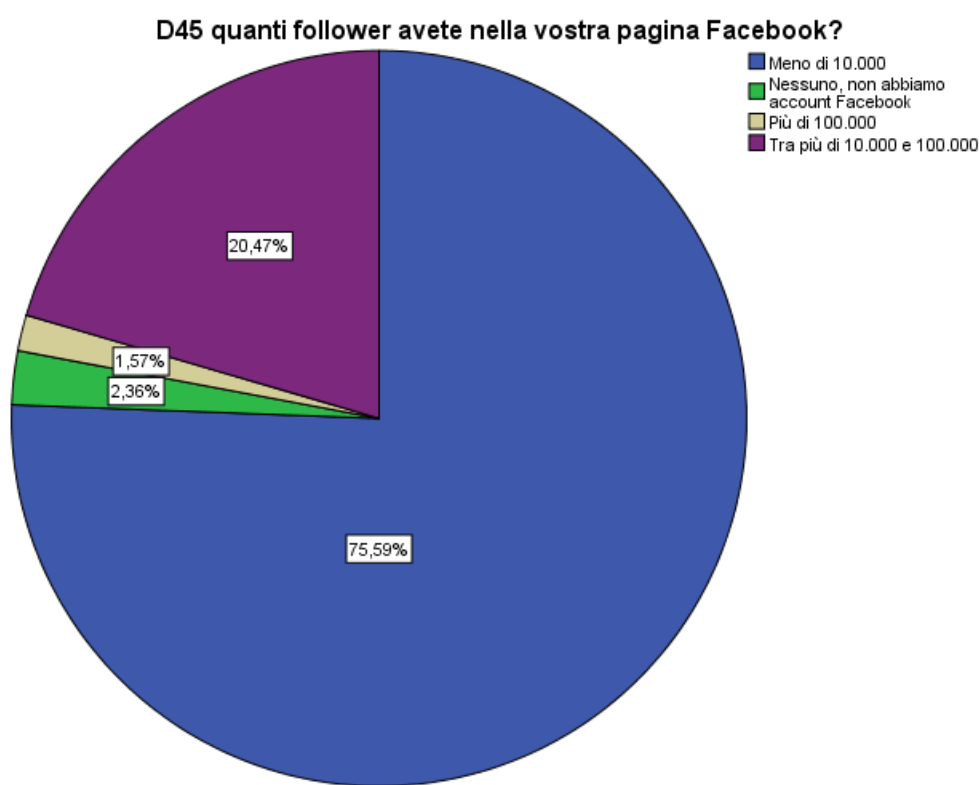


Questi esempi di racconto istituzionale fatto attraverso le piattaforme 2.0 evidenziano che anche in ambito pubblico l'uso delle tecniche di storytelling ha trovato un suo spazio, e raccoglie consensi anche nei target di riferimento. Ciò che emerge dai dati raccolti e dagli esempi citati mette in evidenza che la forma narrativa viene prediletta soprattutto per la narrazione del territorio, e non dell'ente o dei suoi protagonisti (si pensi agli amministratori politici), i quali non sono mai citati nella narrazione e non diventano protagonisti delle iniziative istituzionali organizzate dall'ente, se non come divulgatori a loro volta attraverso il cross-posting. Quindi se si parla di Storytelling istituzionale, secondo questi dati, si può limitare l'uso della tecnica a strumenti promozionali in ambito turistico e sociale. La

comunicazione di servizio (Faccioli, 2000) e la comunicazione politica restano fuori dal racconto, rimanendo ambiti e modelli a se stanti.

L'ultimo blocco di domande è prettamente quantitativo e analizza il numero di follower dei singoli Social Network, ovvero il numero di utenti che avendo cliccato il tasto mi piace segue la pagina. Il primo è Facebook: il 75,59% degli enti intervistati sostiene di avere meno di 10.000 follower, il 20,47% tra 10.000 e 100.000, solo l'1,57% ha più di 100.000 follower mentre il 2,36% non possiede una pagina ufficiale su Facebook. Ovviamente a numero di follower corrisponde la grandezza dell'ente.

**Tabella 28: Quanti follower avete nella vostra pagina Facebook?**



**Base di dati:** 127 enti (centrali, territoriali, locali) – Giugno 2017

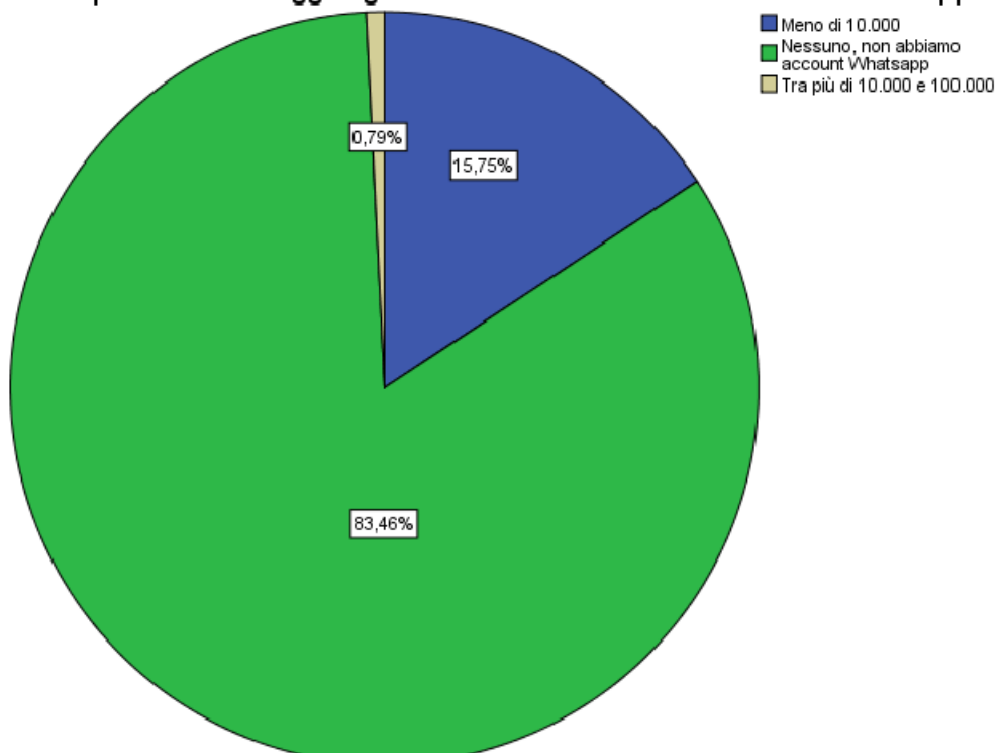
Per Twitter i dati sono: il 49,61% ha meno di 10.000 follower, il 40,94% non ha un account Twitter (percentuale che si alza al 50% nel Sud-isole), il 7,87% ha tra 10.000 e 100.000 follower. L'1,57% ha più di 100.000 follower. Instagram invece è seguito da meno di 10.000 follower per il 25,98%, mentre ben il 70,87% non ha un account istituzionale sul Social Network, (che al Sud-isole raggiunge l'83,3%). Solo il 3,15% ha tra i 10.000 e i 100.000 follower. I risultati per Youtube sono: il 57,48% ha meno di 10.000 follower, il 36,22% degli enti dichiara di non avere un account su Youtube e solo il 6,30% ha tra i 10.000 e i 100.000 follower. Oltre ai Social Network è stato chiesto anche quanti follower ci siano sulle App di instant messaging/chat: WhatsApp, utilizzato da oltre 22 milioni di italiani (gennaio 2017), secondo i dati della ricerca di Vincenzo Cosenza <sup>80</sup>. Whatsapp sicuramente è la piattaforma più usata: nel caso degli enti pubblici che hanno attivato un numero per comunicare con i cittadini, in questa ricerca è stato rilevato che questi hanno meno di 10.000 contatti per il 15,75% degli intervistati. Ma sorprende l'83,46% di enti che non abbiano attivato alcun numero Whatsapp, percentuale che si alza al 89,1% se si prende in considerazione solo il Nord Italia, mentre al Sud-isole si abbassa al 70,8%.

---

<sup>80</sup> <http://vincos.it/2017/07/10/utenti-delle-app-di-messaggistica-in-italia/>

**Tabella 29: Quanti contatti raggiungete con il vostro account istituzionale Whatsapp?**

**D49 quanti contatti raggiungete con il vostro account istituzionale Whatsapp?**



**Base di dati: 127 enti (centrali, territoriali, locali) – Giugno 2017**

Anche Telegram, sempre secondo i dati di Vincenzo Cosenza, ha un seguito molto alto, con circa 3,5 milioni di italiani che lo utilizzano abitualmente (dati di gennaio 2017). Rispetto a Whatsapp ha delle caratteristiche tecniche molto più interessanti, prima di tutto garantisce una maggiore privacy dei dati condivisi e fornisce la possibilità di inserire dei BOT <sup>81</sup>, i quali mandano messaggi istantanei su qualunque argomento, con grandi potenzialità di utilizzo anche in ambito pubblico. In questo caso gli enti che posseggono un account su Telegram sono davvero pochi: l'88,19% non possiede alcun account Telegram, mentre l'11,81% ha meno di 10.000 follower.

### 3.c Conclusioni

<sup>81</sup> <https://it.wikipedia.org/wiki/Bot>

Il contributo di ricerca si è posto l'obiettivo di osservare da vicino come le pubbliche amministrazioni italiane gestiscano i propri account istituzionali sui Social Media e quali contenuti vengano condivisi. Il particolare modo se la qualità dei contenuti condivisi possano corrispondere a un piano editoriale specifico, e se sia chiaramente espresso l'uso della narrazione dell'azione pubblica come un elemento importante rispetto, o a fianco, della comunicazione di servizio (Faccioli, 2000).

L'invio del questionario via PEC ha permesso di monitorare l'effettivo arrivo agli uffici cui era indirizzato con le notifiche di ricezione e consegna, oltre al fatto che più di un ente mi ha contattato via email, dimostrando un alto interesse verso il tema trattato e chiedendo ulteriori informazioni sulla ricerca.

Creando un profilo di chi ha risposto alle domande del questionario, emerge che in maggioranza hanno risposto uomini (51,97%), in prevalenza del Nord Italia, (50,39%), di comuni di piccole dimensioni (tra 15.000 e 50.000 abitanti) (il 74,80%), tra i 40 e i 50 anni (44,88%), laureati ma non in materie attinenti la comunicazione o le relazioni pubbliche (46,46%), lavorano da più di 10 anni nello stesso ente (61,42%), hanno un contratto a tempo indeterminato (75,59%), e hanno seguito corsi di formazione specifici per i Social Media (74,81%). Solo il 28,3% lavora come Responsabile della Comunicazione mentre gli altri hanno ruoli meno attinenti con la Comunicazione Istituzionale o per nulla, svolgendo altre attività all'interno dell'ente, come ad esempio l'istruttore amministrativo.

È Facebook a essere il Social Media più attivato e consono alla comunicazione istituzionale secondo gli intervistati, mentre solo il 2,96% di essi infatti dichiara di non avere una pagina Facebook dedicata all'ente di

appartenenza. Twitter non è stato attivato dal 40,94% degli enti, mentre Instagram dal 70,87%. Youtube solo dal 36,22% degli enti intervistati non è tra i Social Media attivi. Per quanto riguarda le chat Whatsapp non è stato preso in considerazione dall'83,46% degli enti per comunicare con i propri cittadini mentre l'88,19% degli enti non ha un canale Telegram. Secondo i dati analizzati da Vincenzo Cosenza<sup>82</sup> relativi ai flussi di utilizzo dei Social Media in Italia, "Facebook rimane il più grande mall italiano con circa 27 milioni di audience a dicembre 2017, in crescita del 9% sull'anno, nonostante il minor utilizzo da parte dei giovani. I dati ufficiali Facebook parlano di oltre 30 milioni di utenti attivi al mese". Se dunque la piattaforma 2.0 preferita anche dagli enti pubblici è proprio Facebook, gli altri dati sull'utilizzo dei Social Media in Italia non corrispondono alle preferenze effettuate dalle pubbliche amministrazioni. Instagram, ad esempio, (Cosenza, 2018) continua a coinvolgere nuovi utenti attestandosi sopra i 14,5 milioni di individui. E Youtube è sempre al secondo posto per numero di utenti con oltre 24 milioni di italiani attivi nella piattaforma. Perché dunque la PA non va dove ci sono le persone? Probabilmente molti enti pubblici ritengono che comunicare attraverso Facebook sia sufficiente oppure non si conoscono appieno le potenzialità degli altri Social Media (Instagram, Youtube), di certo le scelte degli enti sono condizionate da fattori non conosciuti e non rispondenti alle esigenze di marketing e di comunicazione.

Ma analizzando, in questa ricerca, come vengono attivate le pagine non c'è da sorprendersi per questo: oltre il 57% degli enti non ha formalizzato l'apertura di una pagina o account istituzionale con un atto deliberativo, e solo il 39% degli enti ha creato una Social Media policy per l'uso, e di questi

---

<sup>82</sup> <http://vincos.it/2018/04/20/social-media-in-italia-analisi-dei-flussi-di-utilizzo-del-2017/>



solo il 64% l'ha pubblicata sul proprio sito istituzionale, sapendo che questi sono atti necessari e dovuti.

È per oltre il 37% degli enti che sono state attivate pagine per volontà politica, soprattutto al Sud d'Italia (50%). Nonostante il motivo sia stato per lo più "aumentare la comunicazione a costi ridotti" (26,77%) affiancato però dal "raggiungere nuovi pubblici" (24,41%). Solo per il 13% degli intervistati aprire pagine istituzionali su Facebook o un account su Twitter significa prevalentemente "attivare nuovi spazi di partecipazione dei cittadini".

In effetti tali risposte sono confermate dal fatto che chi gestisce i contenuti pubblicati sono soprattutto Ufficio Stampa (38,58%) che si occupa, secondo la L.150/2000, dei rapporti con la stampa, e per il 22,04% dai Portavoce e Gabinetto del Sindaco, due ruoli vicini alla parte politica dell'ente. Solo il 19,69% degli uffici URP- Comunicazione gestisce i Social Media e, secondo il ruolo attribuito dalla normativa, starebbe proprio a loro attivare nuovi spazi di partecipazione dei cittadini anche attraverso le piattaforme 2.0.

Anche i collaboratori spesso non sono comunicatori pubblici, ma impiegati amministrativi (33,07%).

Non esiste un piano editoriale nel 69,29% dei casi, e chi lo ha in alcuni casi non gestisce i commenti degli utenti (11,02%). Ma non esiste nemmeno una strategia per la gestione dei commenti nel 40,94% dei casi: solo il 22% gestisce 24 ore su 24 le piattaforme, mentre c'è addirittura il 12,60% che ha disabilitato la possibilità di commentare. Quindi la maggior parte della comunicazione è unidirezionale, cioè *broadcasting*, anche se le piattaforme offrono opportunità dialogiche (Lovari Parisi, 2013).

La maggioranza degli enti pubblica tre post al giorno, ma sempre una maggioranza degli intervistati dedica meno di sei ore al giorno alla cura dei contenuti sui Social Media. Questa attività in realtà necessita di molte più

ore di lavoro, considerando anche quelle di formazione necessarie a rimanere aggiornati rispetto a qualunque miglioria e upgrade effettuata da ogni Social Media e anche delle normative vigenti.

Ciò che sorprende dai dati raccolti da questa indagine, è che la comunicazione istituzionale attraverso i Social Media ha caratteristiche molto simili a qualunque altra tipologia di comunicazione. Il particolare emerge l'uso delle piattaforme per la promozione turistica o sociale, piuttosto che l'informazione di servizio. In realtà anche l'uso di tecniche narrative e di storytelling sono principalmente legate alla promozione turistica. Gli esempi emersi dall'indagine sono tutti tesi a promuovere il territorio o attività sociali. Non esiste una vera e propria narrazione "politica" dell'ente, almeno non emerge questo tipo di narrazione dalle loro dichiarazioni. In realtà poi analizzando le risposte sull'uso di elementi iconografici, che peraltro sono sempre presenti nel flusso comunicativo degli intervistati accanto agli elementi testuali, questi sono tesi a raccontare più gli eventi organizzati dall'ente (51,18%) piuttosto che la raffigurazione diretta delle figure politiche di riferimento (8,66%) o i paesaggi (8,66%). Anche per i video la condivisione, pur minore rispetto alle foto, prevede il 43,31% di immagini istituzionali, ovvero di conferenze, convegni, incontri pubblici piuttosto che altre tipologie più vicine alla promozione del territorio. Quindi se da una parte le narrazioni dichiarate nelle risposte sono costruite soprattutto attorno a strategie comunicative del marketing turistico, nella narrazione quotidiana attraverso i post pubblicati, gli elementi politici emergono soprattutto in maniera indiretta, legati agli eventi cui questi hanno partecipato o che li hanno coinvolti. Se questo sia frutto di un preciso piano editoriale o sia casuale non emerge chiaramente dalle risposte. Nemmeno con le risposte alla domanda sulla tipologia di

post pubblicati: il 52,76% promuove eventi mentre il 18,90% condivide comunicati stampa e nessuno degli intervistati dice di condividere dichiarazioni politiche.

Da questi dati sembrerebbe che tutta la narrazione dell'azione politica sia lasciata alle pagine personali degli amministratori pubblici.

In realtà le foto con i tagli di nastro, con inaugurazioni di scuole e con strette di mano dei politici se ne vedono in molte pagine istituzionali di pubbliche amministrazioni. È pur vero che la professionalizzazione degli addetti alla comunicazione tramite i Social Media, nella PA, ha ancora molta strada da fare: da una parte c'è stata una vera e propria balcanizzazione dei ruoli (Lovari, 2016) e i "Social Media sono spesso terreno conflittuale tra amministrazione e politica, con quest'ultima interessata a gestire questi ambienti digitali per il bisogno di costruire visibilità e di avere il controllo delle relazioni con i media che sempre più presidiano il web sociale" (Rolando, 2014). L'attività delle associazioni dedicate, Compubblica<sup>83</sup> ma soprattutto PaSocial<sup>84</sup>, sta cercando di far emergere il ruolo giusto addetto alla comunicazione istituzionale attraverso i Social Media, ed è evidente che la scelta della figura professionale su cui ricade la gestione influisca notevolmente sui contenuti e sulla qualità della comunicazione dell'ente. Il comunicatore pubblico, per sua funzione, attiverà più campagne informative di servizio per i cittadini mentre l'addetto stampa e il portavoce concentrerà la sua strategia sulle figure politiche con una forte preponderanza dell'uso della narrazione e dello storytelling per raccontare la quotidianità dell'ente. Per questo, qualunque sia la figura professionale che nella pubblica amministrazione deve essere addetta alla comunicazione istituzionale attraverso i Social media, rimangono due questioni alla base

---

<sup>83</sup> <http://www.compubblica.it/>

<sup>84</sup> <https://www.pasocial.info/>

da tenere sempre in considerazione: chi comunica con il pubblico è il comunicatore, art.8 comma 1 L. 150/2000, e questa è ancora in vigore, e sui Social Media si comunica con i cittadini. Che la lobby dei nuovi Social Media Manager della PA riesca a far cambiare le regole è la futura sfida che ci attende.

## **Capitolo 4: Post-terremoto: il caso di Regione Umbria, Marche, Abruzzo e Lazio su Facebook**

*4.a La comunicazione d'emergenza e il ruolo dei Social Media dopo un disastro naturale*

*4.b Terremoto centro Italia: un'analisi della narrazione nelle pagine istituzionali Facebook delle regioni Lazio, Marche, Umbria e Abruzzo nella fase post-terremoto (15 maggio – 15 agosto 2017) 4.c L'evento RisorgiMarche 4.d Conclusioni*

### **4.a La comunicazione d'emergenza e il ruolo dei Social Media dopo un disastro naturale**

“In un paese a rischio idrogeologico e sismico come l'Italia, la diffusione di informazioni affidabili può giocare un ruolo importante per la mitigazione dei danni” (Comunello, 2014). L'importanza di una corretta comunicazione nei casi d'emergenza risulta essere un valido aiuto a tutte le operazioni legate agli interventi istituzionali dopo un disastro naturale. Molti studi e ricerche si sono concentrati sul tema, esiste infatti una ampia letteratura, sviluppata negli ultimi decenni, nell'ambito della comunicazione d'emergenza.

La definizione di emergenza è inserita nella Legge n.225 del 24/02/1992, che istituisce il servizio nazionale di Protezione Civile. Nella legge si definisce emergenza “il verificarsi di calamità naturali o connesse con l'attività dell'uomo, che, in ragione della loro intensità e estensione debbono, con immediatezza d'intervento, essere fronteggiate con mezzi e poteri straordinari”. Quindi serie di norme e procedure che permettono di attivare risorse straordinarie.

Ma quali sono le tecniche di gestione comunicativa istituzionale in caso di emergenza? Secondo Coombs (2007) la comunicazione di emergenza è indicata come un processo che acquisisce e dissemina le informazioni necessarie per contrastare un evento emergenziale. Sempre secondo lo studioso, i tentativi di sistematizzazione della comunicazione di emergenza risentono del fatto che si tratti di un ambito essenzialmente applicativo, e soprattutto, le modalità di risposta all'emergenza da parte delle istituzioni sono generalmente divise tra elementi di carattere tattico e elementi di tipo strategico (Coombs, Halladay, 2010). Le modalità di tipo tattico riguardano prescrizioni e consigli per i soggetti istituzionali che forniscono informazioni e interagiscono con i Media durante l'emergenza: consigli, buone pratiche, terminologia da usare durante le conferenze stampa, lo stile comunicativo da adottare da parte del portavoce istituzionale). Secondo Coombs e Halladay (2010) le prescrizioni di carattere tattico sono: evitare i commenti (le istituzioni sono obbligate a fornire immediatamente informazioni e indicazioni ai Media); rispondere al massimo entro un'ora (la rapidità di risposta è essenziale per evitare la dispersione della comunicazione di emergenza e accreditarsi come unica fonte legittimata); coerenza nelle affermazioni (la linea comunicativa deve essere comune tra i vari esperti che interagiscono con i Media per creare fiducia sia con loro che con l'opinione pubblica). Gli espedienti della comunicazione d'emergenza di tipo strategico invece, sempre secondo Coombs e Halladay (2010), mirano a creare una cornice comunicativa collegata all'intero settore del management dell'emergenza.

La guida teorica più importante per comprendere le fasi e adottare gli strumenti giusti nella comunicazione d'emergenza è la SCCT (Situational

Crisis Communication Theory), un approccio che tenta di sintetizzare efficacemente esperienze pratiche e modelli teorici (Coombs, 2007).

Questa guida suggerisce che i manager che gestiscono una crisi, o una situazione d'emergenza, devono abbinare le risposte strategiche alla crisi, al livello di responsabilità della crisi e alla minaccia reputazionale rappresentata da una crisi. Sono tre le fasi della comunicazione d'emergenza: 1) Pre-emergenziale, 2) emergenziale, 3) Post-emergenziale.

Il SCCT (Situational Crisis Communication Theory) prevede due modelli comunicativi con importanza differente a seconda di come si presenta la situazione d'emergenza: contesti critici in cui il problema principale deriva dall'assenza di dati, informazioni e esperienze precedenti per chi deve gestire l'emergenza (allo scopo di evitare fake news) e il secondo modello, improntato alla gestione comunicativa della reazione dell'opinione pubblica di fronte a notizie gravi o catastrofiche, riguarda la pianificazione dei contatti con i Media, la selezione delle informazioni da fornire al pubblico, le notizie sulla reazione delle istituzioni di fronte alla catastrofe.

Le tre fasi del SCCT, come accennato sopra, sono distinte in linea temporale. La prima, la pre-emergenziale, è essenzialmente il lavoro che viene fatto in via preventiva, ovvero la preparazione di una comunicazione efficace in caso di emergenza. Quindi si crea un flusso diretto con le forze dell'ordine, con gli operatori sanitari, con la protezione civile, le forze armate e tutta la cittadinanza. Gli obiettivi comunicativi di questa fase sono: l'addestramento, l'interoperatività tra le diverse istituzioni, la creazione di rapporti di legittimazione tra istituzioni, Media e cittadini, e infine la sperimentazione delle capacità di impatto di messaggi emergenziali. In Italia il Centro di Protezione Civile nazionale ha realizzato diverse campagne informative molto imponenti con l'utilizzo di mezzi e risorse di

ampio respiro proprio incentrate sulla prevenzione. La più importante è “Io non rischio”<sup>85</sup>, campagna nazionale sulle buone pratiche di protezione civile sul rischio terremoto, rischio alluvione e rischio maremoto. Promossa e realizzata dal Dipartimento della Protezione Civile con Anpas - Associazione nazionale delle pubbliche assistenze, Ingv - Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia e ReLuis - Consorzio della rete dei laboratori universitari di ingegneria sismica, in accordo con le Regioni e i Comuni interessati, nel 2017 ha portato in ben 103 piazze di capoluoghi italiani i volontari con eventi speciali dedicati alla prevenzione e al coinvolgimento della popolazione per la conoscenza dei rischi del proprio territorio. La campagna “Io non rischio” è nata nel 2011, e ogni anno ha coinvolto sempre più volontari e esperti per la realizzazione degli eventi speciali nelle piazze, per convegni e per la gestione del sito internet e anche delle pagine Social. Su Facebook, a gennaio 2018, ha 16.719 mi piace e la pagina è sempre attiva sia per ricordare eventi del passato sia per riproporre le misure preventive in caso di disastro naturale. Parlare di uso degli elementi narrativi all’interno di questa pagina su Facebook non è sbagliato, in effetti gli elementi narrativi riferiti agli eventi disastrosi del passato (aperti con l’hashtag #accaddeoggi) sono un approccio retorico interessante e utile all’intera causa della campagna di promozione della prevenzione. La seconda fase, quella emergenziale, ha essenzialmente due momenti: il primo è la gestione iniziale dell’emergenza, ovvero l’uso di messaggi che spieghino quanto sta avvenendo e il dare informazioni al pubblico sugli eventi in corso. Questo serve a: consolidare la credibilità del portavoce, fornire indicazioni su cosa accadrà nel prossimo futuro, dare informazioni su come e dove reperire altre informazioni, impegnarsi con gli operatori

---

<sup>85</sup> <http://iononrischio.protezionecivile.it/>



Mediatici a tenere una comunicazione costante. Le esigenze comunicative principali di questa fase sono: la semplicità dei messaggi, la credibilità, la velocità, la coerenza e la verificabilità delle informazioni. Tutto questo deve servire a contrastare l'effetto controproducente della diffusione incontrollata di rumors e notizie non vere. Il secondo momento importante della fase emergenziale è il mantenimento dei soccorsi con le risorse. Rispetto all'uso dei Social Network nella fase emergenziale, in Italia abbiamo alcuni esempi di attivazione dal basso, con gli *hashtag user generated* come #AllertameteoSAR (vedi capitolo 3 pag. ). La terza e ultima fase, la post-emergenziale, inizia quando la gestione dell'emergenza sta per finire con la sub-fase del "momento della risoluzione dell'emergenza". Sono molto importanti i messaggi che vengono veicolati in questa fase, su come sono andati i primi soccorsi. Questi servono a rinforzare i messaggi di prevenzione, a ricordare come comportarsi nella normalità per la riduzione del rischio, dare ulteriori raccomandazioni nel caso l'evento si ripeta. La seconda sub fase del post emergenziale è la valutazione. A emergenza superata, le istituzioni fanno il punto della situazione, valutano le performance della comunicazione. In questa fase si gestiscono gli effetti dell'emergenza e si permette all'istituzione di rafforzare la prima legittimazione presso i media, facendo leva sulla rilevanza della propria attività (Anzera, 2014). Proprio in riferimento a questa fase, ho analizzato i post pubblicati su Facebook da alcune istituzioni regionali (Umbria, Lazio, Marche e Abruzzo) in relazione all'evento disastroso che ha colpito queste quattro regioni nel 2016, denominato comunemente Terremoto Centro Italia, soprattutto per comprendere se e quanto, nella fase post-emergenziale, le regioni coinvolte abbiano utilizzato tecniche narrative al fine di tenere alta l'attenzione sul tema del tragico evento del 2016

Ma quali sono gli strumenti della comunicazione d'emergenza? Secondo White (2011) sono: I mezzi di comunicazione broadcast, i mezzi di comunicazione *onetoone* unidirezionali, i mezzi di comunicazione *onetoone* bidirezionali e i mezzi di comunicazione *many to many*. I Broadcast vengono utilizzati dalle istituzioni per comunicare con i cittadini: sono la TV; i giornali, le conferenze stampa, i siti istituzionali. I mezzi *onetoone* unidirezionali sono le email, gli SMS ovvero quei mezzi con cui le istituzioni parlano direttamente con i cittadini, su richiesta o solo per informare, come ad esempio l'utilizzo di una Newsletter. I mezzi di comunicazione *onetoone* bidirezionali sono il telefono o le email usate dai cittadini per mettersi in contatto con le istituzioni. Infine i mezzi *Many to many* sono i Social Media, usati dai cittadini per comunicare tra loro e dove le istituzioni entrano nel flusso comunicativo creatosi (Anzera, 2014).

Nei casi più frequenti la comunicazione è unilaterale ovvero parte dall'istituzione verso i cittadini. Rispondere ai bisogni dei cittadini è sempre fondamentale nell'affrontare gli eventi critici e ascoltare le richieste che arrivano diventa strategico. Nell'emergenza l'informazione è di grande importanza. Da un lato le informazioni su come comportarsi possono ridurre l'impatto dell'emergenza in termini di vite umane e danni materiali, dall'altro la qualità dell'informazione contribuisce a incrementare la capacità organizzativa e di risposta all'evento emergenziale (Coombs, Halladay, 2010).

Secondo Anzera (2014) le istituzioni devono rispettare dei criteri basilari: accuratezza del messaggio, ovvero che la comunicazione sia chiara e precisa, la comprensibilità del messaggio, con un linguaggio semplice, mirato, senza tecnicismi o uso di acronimi. I messaggi devono essere

tempestivi, ci deve essere apertura e onestà nel fornire informazioni, ovvero trasparenza, e devono essere ciclici nel corso della giornata.

In merito ai mezzi di comunicazione c'è da considerare come si comportino questi rispetto ai disastri naturali: in linea di massima la TV, che sia canale all news o generalista, cambia il palinsesto, riconosce all'istituzione il ruolo di attore primario in attesa di prime informazioni ufficiali, poi presidiano sul posto con inviati, raccolgono informazioni sul posto dai cittadini e istituzioni. I singoli attori della comunicazione di emergenza hanno ruoli specifici anche rispetto ai singoli mezzi: c'è una comunicazione all'interno dell'istituzione, tra istituzioni e tra istituzione e pubblico, infine la comunicazione dal pubblico verso le istituzioni. È necessario che ogni singolo attore giochi il suo ruolo in modo strategico e con il corretto coordinamento tra le singole parti, in modo che il flusso comunicativo sia corretto e i cittadini ben informati, in quanto tutti i soggetti coinvolti nell'evento seguono le indicazioni provenienti dalle istituzioni durante le emergenze (Anzera, 2014).

Secondo Coombs e Halladay (2010) è necessario però creare schemi non troppo rigidi da adattare a contesti caotici e complessi come le emergenze. Molti studi accademici hanno cercato di codificare le buone pratiche esistenti creando dei manuali da usare come riferimento per una corretta comunicazione durante un'emergenza. Tra questi ricordiamo il Manuale CERC <sup>86</sup>(Crisis and Emergency Risk Communication) che è un punto di riferimento con indicazioni e suggerimenti per le varie fasi comunicative, con check list da impiegare in situazioni di caos. Con l'avvento dei Social Media si è reso necessario approfondire le dinamiche che questi mezzi mettono al centro della loro peculiarità: White (2011) ha analizzato le

---

<sup>86</sup> <https://emergency.cdc.gov/cerc/manual/index.asp>

caratteristiche portate avanti dalle istituzioni all'interno di diverse piattaforme Social, sottolineandone il ruolo sia nella diffusione di comunicazione istituzionale top-down, che nella diffusione di pratiche bottom-up di partecipazione dei cittadini, offrendo una serie di indicazioni operative. Anche Crowe (2012) ha analizzato i Social Media, partendo dalle policies e dalle procedure avviate durante contesti d'emergenza, studiando il ruolo del crowdsourcing e il coinvolgimento dei cittadini. Anche i web influencer hanno un ruolo importante nella diffusione delle informazioni (Comunello, Parisi, 2014). Pensando ai Social Media, è Twitter che in un primo momento è sembrato il luogo 2.0 ideale per il coordinamento di comunicazioni e informazioni legate a eventi particolari. Se questo era valido all'inizio del decennio, oggi è Facebook la piattaforma che appare più idonea in cui vengono riversate l'espressione di stati d'animo e la valorizzazione della memoria legata ai disastri naturali (Farinosi, Micalizzi, 2013). Non a caso la piattaforma 2.0, la più attiva e più popolata al mondo, ha creato, nel 2014, il Safety check<sup>87</sup>, un servizio per le emergenze che si attiva subito dopo un disastro o una crisi e che permette agli utenti di segnalare il proprio stato (Stai bene? Dillo a un amico) trovandosi nell'area geografica interessata dall'evento. Questo servizio permette anche ai soccorritori di avere una mappa delle persone che si trovano nel perimetro del disastro/crisi, e aiuta a segnalare ai parenti e amici se una persona è salva e fuori pericolo. Indubbiamente servizi come il safety check aiutano, in tempo reale, e in situazioni di crisi, e vanno a aggiungersi ai codici, decodificati nel corso degli anni, che sono alla base dei protocolli di attivazione dei soccorsi delle forze dell'ordine. Il ruolo del Social Media nella comunicazione d'emergenza appare sempre più importante e un

---

<sup>87</sup> <https://www.facebook.com/about/crisisresponse/>

flusso informativo che si genera subito dopo una crisi o un disastro naturale, è di primaria importanza, perché riguarda il benessere di un gruppo di soggetti direttamente coinvolti (Anzera, 2014). Viene a crearsi, anche grazie all'ausilio dei Social Media, una comunicazione che sviluppa una nuova forma di sfera pubblica mediata, basti pensare ai casi di attivazione dal basso e di engagement degli utenti, che contribuiscono a orientare le conversazioni online verso contenuti di utilità pratica e di supporto alle operazioni di aiuto alle popolazioni coinvolte. Gli *hashtag user generated* infatti, come ad esempio #AllertaMeteoSAR<sup>88</sup>, permettono ai soccorritori di coordinare i primi interventi.

È chiaro che il ruolo delle istituzioni che intendono usare i Social Media per diffondere informazioni di pubblica utilità devono trovare la giusta strategia per esercitare tale influenza nelle piattaforme Social al fine di veicolare informazioni verificate, limitare la diffusione di rumors e contribuire a rassicurare i cittadini (Comunello, Parisi, 2014). I Social Media possono rivestire un ruolo fondamentale nelle fasi successive all'emergenza fornendo uno spazio per la ricostruzione delle relazioni Sociali, condivisione di esperienze, espressione di solidarietà, per la costruzione della memoria collettiva<sup>89</sup> (Farinosi, Micalizzi, 2013). Se la letteratura internazionale ha avuto riscontro nell'organizzazione delle pratiche comunicative in molti paesi occidentali, in Italia sono ancora poco diffuse e, come si vede anche dai risultati della domanda 37 del questionario che qui è stato somministrato alle pubbliche amministrazioni italiane, la comunicazione d'emergenza è ancora in una fase di elaborazione delle tecniche comunicative più appropriate, nonostante i tentativi e gli sforzi che

---

<sup>88</sup> <https://twitter.com/hashtag/allertameteosar>

<sup>89</sup> Farinosi M., Micalizzi A., (a cura di) (2013), *Netquake. Media digitali e disastri naturali*, FrancoAngeli, Milano.

vengono fatti per rendere prassi abituale protocolli come lo SMEM, Social Media Emergency Management, che è allo studio da molto tempo per la sua applicazione nei casi di emergenza.

Se da un lato i Social Media aiutano nelle prime fasi di una crisi, sappiamo quanto ancora siano da definire nel ruolo all'interno del sistema di comunicazione pubblica, qui in Italia. Numerosi studi hanno infatti sottolineato come la comunicazione pubblica, anche sui Social Media, adotti sostanzialmente una prospettiva unidirezionale, che favorisce il «broadcasting rispetto alle opportunità dialogiche offerte dalle piattaforme» (Lovari, 2016). Le resistenze ad una piena adozione dei Social Media nell'ambito della comunicazione pubblica, dunque, non paiono limitarsi a questioni di tipo tecnologico, ma possono essere definite innanzitutto in termini culturali (Comunello, Mulargia, 2017). All'aumento della domanda di informazione da parte dei cittadini (Solito, 2014), infatti, parte dell'amministrazione sembra contrapporre forme significative di resistenza al cambiamento (Lovari, 2016). Questa analisi emerge anche dai dati risultanti dal questionario elaborato in questa ricerca, tanto più se si prende in considerazione il fatto che molte pubbliche amministrazioni continuino a utilizzare i propri account dei Social Media solo come fonte informativa. Eppure i Social Media forniscono uno spazio per favorire processi di aggregazione, e soprattutto dopo una crisi o un disastro naturale, possono ad esempio dare la possibilità ai cittadini di ricostruire l'identità culturale, i legami, attraverso la narrazione di eventi passati e funzionali al ripristino di una situazione di "normalità". Ed è anche evidente che gli stessi cittadini cerchino informazioni dalla fonte più autorevole presente all'interno delle piattaforme 2.0, che normalmente è il sindaco o Presidente di Regione, autorità in capo alla Protezione Civile

locale. Per questo è necessario attivare protocolli come lo SMEM o il Manuale CERC, organizzare localmente gli account istituzionali in modo che forniscano ausilio e supporto immediato a tutta la popolazione, in tempo reale. Dal 2013 il Dipartimento di Protezione Civile ha creato #Social ProCiv, una rete di soggetti “che intendono fare comunicazione di protezione civile in ordinario e in emergenza sui Social Media in modo responsabile e confacente alla delicatezza del contesto in cui si opera”.<sup>90</sup> Questa rete, costituita da istituzioni, enti, organizzazioni di volontariato e media operators, ha realizzato un documento con le indicazioni per la costruzione delle policy di tutti quei soggetti che intendono fare comunicazione di protezione civile in ordinario e in emergenza sui Social Media.<sup>91</sup> Sulla base del lavoro fatto dai partecipanti al tavolo di #Social ProCiv è stato anche attivato un profilo ufficiale del Dipartimento della Protezione Civile della Presidenza del Consiglio dei Ministri sui Social Media Facebook e Twitter. Il primo tweet risale al 2 maggio 2018 con l’account [@DPCgov](https://twitter.com/DPCgov)<sup>92</sup>. Il Dipartimento della Protezione Civile ha anche un canale Youtube, attivato nel 2016, in cui vengono condivise prevalentemente notizie e comunicati video, mentre su Twitter e Facebook vengono condivise le allertemeteo e le notizie riguardanti disastri naturali e emergenze.

---

<sup>90</sup> [http://www.protezionecivile.gov.it/jcms/it/view\\_dossier.wp?contentId=DOS52445](http://www.protezionecivile.gov.it/jcms/it/view_dossier.wp?contentId=DOS52445)

<sup>91</sup> [http://www.protezionecivile.gov.it/resources/cms/documents/policy\\_SocialProciv.pdf](http://www.protezionecivile.gov.it/resources/cms/documents/policy_SocialProciv.pdf)

<sup>92</sup> <https://twitter.com/DPCgov?lang=it>

#### 4.b Terremoto Centro Italia: un'analisi della narrazione nelle pagine istituzionali Facebook delle regioni Lazio, Marche, Umbria e Abruzzo nella fase post-terremoto (15 maggio – 15 agosto 2017)

Il 24 agosto 2016 un primo evento sismico di magnitudo 6.0 ha interessato una vasta zona del centro Italia con epicentro nella Valle del Tronto, tra le province di Ascoli Piceno (Arquata del Tronto) e Rieti (Accumoli). La sequenza sismica è continuata per lungo tempo, con due forti scosse il 26 ottobre 2016, con epicentro nelle terre tra il confine umbro marchigiano (Provincia di Macerata, Comuni di Visso, Ussita, Castelsantangelo sul Nera). Il 30 ottobre è stata registrata la scossa più forte, con magnitudo 6,5, con epicentro tra i comuni di Norcia e Preci, nella provincia di Perugia. Altre scosse sono seguite nel mese di gennaio 2017, con magnitudo di 5.5 e epicentro nella zona dell'aquilano. Tutti questi eventi sismici sono stati inseriti in una sequenza denominata dall'INGV, L'Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia, "sequenza sismica Amatrice-Norcia-Visso"<sup>93</sup> anche se viene comunemente chiamato "Terremoto del centro Italia". Sin dalla prima scossa del 24 agosto, ma anche quelle del 26 e 30 ottobre, gli ingenti danni sono stati drammaticamente evidenti da subito: si contano 298 vittime e oltre 17mila sfollati, distribuiti tra gli Hotel della costa adriatica, tende e altre strutture ricettive distribuite sul territorio. L'entità del disastro è stata tale che sono stati coinvolti da crolli e vittime ben 62 comuni, mentre le scosse sono state avvertite in tutto il resto del paese, tutto il centro Italia,

---

<sup>93</sup> [http://www.ansa.it/sito/notizie/cronaca/2017/02/14/terremoto-del-centro-italia-cambia-nome-in-sequenza-amatrice-norcia-visso\\_e26406b6-7928-4e09-819c-3639b6ed4c1c.html](http://www.ansa.it/sito/notizie/cronaca/2017/02/14/terremoto-del-centro-italia-cambia-nome-in-sequenza-amatrice-norcia-visso_e26406b6-7928-4e09-819c-3639b6ed4c1c.html)



ma anche al Nord e al Sud. Numerosi edifici pubblici sono andati distrutti, tra queste ricordiamo la Basilica di San Benedetto a Norcia che nel sisma del 30 ottobre è crollata (e le immagini girate subito dopo il crollo hanno fatto il giro del mondo<sup>94</sup>). L'INGV ha realizzato <sup>95</sup>un video con tutta la sequenza sismica di quei territori dal 24 agosto fino al febbraio 2017, con i soli eventi sismici superiori a magnitudo 2.0 il cui numero è di 12.000 scosse, disponibile a questo link <https://videopress.com/v/9ICyCjAj>.

Dati e numeri sugli sfollati e sugli edifici crollati non sono però definitivi, alcune fonti giornalistiche parlano di 30.000 sfollati<sup>96</sup>, ma non esistono dati ufficiali cui poter far riferimento.

Gli eventi sismici sono stati ampiamente commentati sui Social Network, con l'hashtag #terremoto che è stato per lungo tempo trending topic su Twitter.

Questo contributo di ricerca presenta i risultati dell'analisi dei dati relativi a Facebook del periodo 15 maggio 2017-15 agosto 2017, degli account istituzionali di Regione Umbria, Lazio, Marche e Abruzzo, ovvero le quattro regioni coinvolte dal disastro. La scelta è ricaduta su un periodo post-emergenziale, ma prima della fase vera e propria di ricostruzione. In realtà il periodo scelto va oltre le sub fasi della post-emergenziale, come individuate nel SCCT (Situational Crisis Communication Theory) (Coombs 2007), ma anticipa la vera e propria ricostruzione, prendendo in esame una fase organizzativa per gli enti molto importante, durante la pubblicazione dei primi bandi con le risorse messe a disposizione per le persone coinvolte dal terremoto. La comunicazione in questa fase diventa molto importante

---

<sup>94</sup><sup>94</sup> <http://tg24.sky.it/mondo/photogallery/2016/10/30/Sisma-centro-italia-notizia-siti-esteri-giornali-stranieri-basilica-norcia.html>

<sup>95</sup> <https://ingvterremoti.wordpress.com/2017/10/31/una-mappa-interattiva-della-sequenza-di-amatrice-visso-norcia/>

<sup>96</sup> <http://www.ilpost.it/2017/08/24/foto-terremoto-amatrice-un-anno-dopo/>

prima di tutto per mantenere sempre alta l'attenzione sul tema, e, allo stesso tempo, per garantire che tutte le informazioni necessarie arrivino agli interessati, per compiere i passi giusti per la ricostruzione, verso il ripristino di una situazione di normalità. È in fasi come questa che si sviluppano idee e campagne comunicative ad hoc, quella in cui l'emergenza è finita ma anche la valutazione del danno è in fase di definizione, e, in una sorta di "limbo" comunicativo, gli strumenti narrativi possono essere utilizzati soprattutto per comunicare attraverso i Social Network, nell'intento di tenere alta l'attenzione sul tema e continuare a coinvolgere nel flusso comunicativo le persone coinvolte. Facebook è la piattaforma ideale, come abbiamo visto anche nell'analisi dei risultati del questionario nel precedente capitolo, per sviluppare questo tipo di comunicazione. L'analisi dei dati di questa parte di ricerca si concentra sui post pubblicati nel periodo 15 maggio- 15 agosto 2017. I dati sono stati estratti con Netvizz 1.44<sup>97</sup>, che è un'applicazione Facebook che consente di analizzare la propria rete sociale, le attività dei gruppi di cui si fa parte e delle pagine di cui si è fan. Sono stati estratti solo i post delle pagine ufficiali di Regione Marche, Regione Umbria, Regione Lazio e Regione Abruzzo, nel periodo indicato. Esistono anche altri account istituzionali di queste regioni, soprattutto legati al turismo, ma ne esistono anche dedicati alla Protezione civile locale, tema per il quale molte regioni hanno anche attivato un sito internet specifico. Tutte le informazioni ufficiali vengono veicolate, in primis, tramite i siti istituzionali, compresa la pubblicazione dei bandi o delle notizie più importanti. Le quattro regioni hanno attivato anche un sito o dei sottodomini appositi per il Terremoto del 2016, per rendere più agevole la ricerca relativa alla pubblicazione di bandi o avere informazioni attraverso

---

<sup>97</sup> <https://apps.facebook.com/netvizz/>

una breve ricerca. Regione Umbria ha aperto un dominio specifico con la parola sisma <http://www.sismaumbria2016.it/>, mentre Regione Marche ha utilizzato la parola ricostruzione per il sottodominio <http://www.regione.marche.it/Regione-Utile/Ricostruzione-Marche> con tutte le informazioni utili. Anche Regione Lazio ha utilizzato la parola ricostruzione, attivando un dominio ex novo <http://www.ricostruzionelazio.it/ricostruzionelazio/>, mentre Regione Abruzzo ha utilizzato la sezione del sito del COR (Centro Operativo regionale) per condividere le informazioni sul sisma <http://cor.regione.abruzzo.it/>.

A livello centrale è stato aperto, dal Commissario straordinario per la ricostruzione, un sito istituzionale: <https://sisma2016.gov.it/>, dove sono state veicolate tutte le informazioni utili, presenti anche nei vari siti regionali.

Tutte le quattro regioni hanno account istituzionali in altri Social Network oltre Facebook: Twitter, Instagram e YouTube, in cui sono molto attive.

Relativamente alla presenza su Facebook si può dire che Regione Marche ha oltre 16.000 mi piace, Regione Lazio ha oltre 71.000 mi piace, Regione Umbria ha più di 24.000 mi piace (ed è l'unica che ha pubblicato nelle informazioni la policy d'uso) e Regione Abruzzo più di 32.000 mi piace <sup>98</sup>.

Rispetto al periodo preso in esame, e dal punto di vista quantitativo, sono emersi i seguenti dati:

---

<sup>98</sup> Dati di febbraio 2018.

**Tabella 30: Dati Facebook Regioni (15 maggio - 15 agosto 2017)**

Dati Facebook 15 maggio 2017-15 agosto 2017				
Ente	Post pubblicati	Commenti	Reaction	Utenti
Regione Marche	212	523	3029	1943
Regione Lazio	237	1731	12094	5897
Regione Umbria	111	57	1889	1125
Regione Abruzzo	138	170	3366	2007

Come si evince dalla tabella 30 i post pubblicati nel periodo dei tre mesi sono in numero maggiore per Regione Marche e Regione Lazio, molto più attive di Regione Umbria e Regione Abruzzo. Anche i commenti sono di gran lunga superiori per le due regioni più attive, con il picco di 1731 commenti per Regione Lazio che, però, ha anche molti più seguaci rispetto alle altre tre regioni (71.000). La stessa situazione si è verificata con le reaction, ovvero gli emoticon che, dal mi piace al cuore o alla faccina arrabbiata, sono state inserite nei vari post. Gli utenti che hanno interagito, con una reaction o con un commento, non sono molti rispetto alla totalità dei follower delle pagine: l'ente che ha ingaggiato più follower in questo periodo è Regione Marche con circa il 12% degli utenti che ha avuto interazioni con i post pubblicati, mentre per Regione Lazio circa l'8%, per Regione Umbria circa il 4,6% e per Regione Abruzzo il 6,2%.

Rispetto alla tipologia di post pubblicati dalle quattro regioni l'analisi dei dati ha fatto emergere che per Regione Marche, su un totale di 212 post, 16 sono state pubblicazioni di link, ben 154 post sono stati pubblicati con una fotografia allegata, 27 con un video, 14 sono solo status, ovvero solo testo

senza icone o altro, e una è stata la condivisione di un evento. Regione Lazio, con i suoi 237 post, ha invece pubblicato ben 221 fotografie, un solo status di testo, 5 link e 10 video. Regione Umbria, che nel periodo preso in analisi ha pubblicato 111 post, ha condiviso prevalentemente dei link (67), pubblicato video (26), 17 fotografie e un solo status di testo. Infine Regione Abruzzo che ha pubblicato tutti i suoi 138 post con un video allegato, mostrando che la propria linea editoriale prevede una pubblicazione di file multimediali attraverso la pagina Facebook ufficiale.

**Tabella 31: Tipologia di post (15 maggio – 15 agosto 2017)**

<b>Tipologia di post pubblicati</b>						
<b>Ente</b>	<b>Link</b>	<b>Fotografie</b>	<b>Video</b>	<b>Status</b>	<b>Eventi</b>	<b>Totale</b>
Regione Marche	16	154	27	14	1	212
Regione Lazio	5	221	10	1	0	237
Regione Umbria	67	17	26	1	0	111
Regione Abruzzo	0	0	138	0	0	138

I risultati di questa analisi confermano il trend già emerso con il questionario somministrato agli enti in questa ricerca, ovvero la pubblicazione di rappresentazioni iconiche affiancate al testo, nella maggior parte dei casi. Questa tendenza, che in qualunque manuale di Social Media Marketing è classificata come corretta, è entrata anche nelle “regole comunicative” degli enti pubblici italiani, stando a confermare che negli ultimi tempi la comunicazione pubblica sui Social Media ha affinato le sue tecniche e intrapreso una strada sempre meno arrangiata e sempre più professionale. Dai dati spicca anche una notevole condivisione di link da parte di Regione Umbria. Analizzando il contenuto dei link condivisi

emerge che sono tutti provenienti dal sito ufficiale di Regione Umbria e provengono quasi tutti dalla sezione notizie dell'agenzia di stampa.

L'analisi dei post delle singole regioni è stata oggetto di profonde riflessioni relative all'uso di determinate parole o hashtag legate al tema del terremoto e a una linea editoriale specifica per la comunicazione legata al tema dell'emergenza. Da queste riflessioni sono emerse solo alcune ricorrenze di parole, che sono state analizzate, in prima battuta in modo quantitativo, per tutte le regioni. L'analisi è partita da Regione Marche, analizzando prima l'uso di hashtag, nonostante non siano elemento preponderante nel flusso comunicativo di Facebook. Anzi, rispetto a Twitter, in cui le keyword sono elemento essenziale, su Facebook gli elementi narrativi preceduti da hashtag non hanno mai avuto grande successo. Ma Regione Marche, nel periodo preso in esame, ha utilizzato più volte alcuni hashtag: #sisma ha avuto 15 ricorrenze, #terremoto 4, #ricostruzione 13, mentre, ad esempio, #Marche è stato utilizzato in 31 post. Analizzando invece l'uso delle parole, senza hashtag, attinenti al tema del disastro, sisma è stato usato ben 68 volte, mentre terremoto 28, e ricostruzione 41. Questo a conferma del fatto che gli hashtag su Facebook non sono usati in modo sistematico. Emerge anche che non sono state mai usate parole chiave o hashtag legati all'evento conosciuto come Terremoto Centro Italia o Sisma 2016 (o #terremotocentroitalia o #sisma2016) quindi nessuna identificazione specifica per la ricerca attraverso il motore di ricerca interno di Facebook con le parole usate dalla cronaca e dai vari Media per definire il disastro del 2016. Altri temi molto condivisi sono la sanità, con 21 ricorrenze, e turismo con 19, due tematiche attinenti alla *mission* e alle competenze degli enti regionali. Non emerge una linea editoriale specifica legata agli eventi che hanno colpito i territori, non esiste una programmazione temporale, ad

esempio, e non viene alla luce un disegno preciso legato alla comunicazione, anche in chiave narrativa, del disastro. Sembra piuttosto una pubblicazione casuale legata alla divulgazione dei bandi che via via vengono approvati dall'ente, e una divulgazione a macchia di leopardo delle informazioni, non curata dal punto di vista narrativo e senza alcun intento di coinvolgimento diretto nel dialogo con la popolazione. Informazioni di servizio, per lo più, o informazioni legate a eventi organizzati per promuovere il territorio e la sua rinascita. Rispetto all'ipotesi di ricerca di questo capitolo non emerge alcuna congruenza comunicativa che assicuri un orizzonte tematico comune rispetto alle iniziative in atto, tantomeno legata all'uso di tecniche di storytelling, evidentemente assenti.

Per Regione Lazio i dati sono ancora più sconcertanti. L'uso di hashtag legati al tema del terremoto è quasi inesistente con 0 ricorrenze per #sisma e #terremoto e solo 5 per #ricostruzione. Senza hashtag invece sisma è stato citato 7 volte, terremoto 2 e ricostruzione 8. Rispetto al totale dei post pubblicati dall'account della Regione, emerge chiaramente che il tema del terremoto, già a maggio 2017, non sia più al centro della narrazione istituzionale, prediligendo invece altre attività istituzionali. Spicca nella linea comunicativa la pubblicità a bandi lanciati e raccolti sotto l'hashtag #LazioEuropa (bandi relativi ai finanziamenti europei per varie attività, persone e aziende) con 29 ricorrenze in altrettanti post. Altro tema molto condiviso da Regione Lazio è legato alla sanità, con 17 post (compresi i repost) dedicati. Comunicazioni di servizio, dunque, nessun intento di engagement diretto con il pubblico, nessuna linea comunicativa legata allo storytelling.

Regione Umbria non ha usato alcun hashtag per comunicare il terremoto, e le ricorrenze per l'uso di sisma sono state 3, terremoto 1 e ricostruzione 3. C'è da dire che la comunicazione di Regione Umbria attraverso Facebook è abbastanza anomala rispetto alle altre regioni prese in esame, con le 67 condivisioni di link dalla sezione notizie del sito istituzionale, con post domenicali con il solo testo "Buona domenica!" (12 ricorrenze), accompagnati da foto o video, e la condivisione di post dalla pagina ufficiale della Presidente Catuscia Marini (22 repost). Queste condivisioni, pur non avendo alcun riferimento testuale diretto legato al tema del terremoto, in realtà hanno attinenza, qualche volta, con le attività legate alla ricostruzione come nel caso di un video pubblicato il 25 giugno 2017 con il solo testo "Buona domenica!" in cui Stefano Boeri, architetto e urbanista milanese, annuncia un evento a Norcia e Spoleto, con convegni e seminari, dedicato alla ricostruzione dei territori colpiti dal sisma.<sup>99</sup> Anche molte delle notizie pubblicate sul sito istituzionale e condivise su Facebook hanno spesso attinenza con il tema del sisma e della ricostruzione e la possibilità di vedere l'anteprima della notizia aiuta i follower a poter seguire le vicende legate ai bandi disponibili e gli aiuti per i terremotati, ma la mancanza di testo prodotto specificatamente per annunciare la condivisione della notizia, nello status di condivisione, non aiuta i follower ad avere percezione immediata del tema trattato. I post di Regione Umbria presi in esame non hanno alcuna coerenza narrativa tra loro e non sono assolutamente assimilabili all'uso dello storytelling. Il coinvolgimento del pubblico non emerge in alcun modo e l'assenza quasi totale di commenti e le poche reaction presenti lo confermano.

---

99

<https://www.facebook.com/Regione.Umbria.official/videos/vb.1538981539673556/1960262674212105/?type=2&theater>



Regione Abruzzo, per evidente scelta stilistica, ha pubblicato solo video, accompagnati da testo nello status in cui si spiega cosa contiene il video. Nei 138 post pubblicati, nell'arco temporale preso in esame, la parola terremoto appare solo due volte, ma è riferita a notizie attinenti la ricostruzione del terremoto del 2009 che ha colpito L'Aquila e zone limitrofe. Tutti gli altri video hanno attinenza con altre funzioni relative all'attività amministrativa dell'ente regionale abruzzese: l'ambiente ha 19 ricorrenze, la sanità 14, 9 dedicate ai bandi per fondi di varia natura e utilità, solo 4 post a tema politico, e condivisione del TG Giunta prodotto dall'Ufficio Stampa della Regione Abruzzo (altri temi: trasporti, scuola, agricoltura, urbanistica e altri hanno avuto ciascuno poche ricorrenze). Non esiste quindi alcuna narrazione o comunicazione di servizio da parte di Regione Abruzzo dedicata al tema del Terremoto centro Italia del 2016 tra il 15 maggio e il 15 agosto 2017.

La differenza di trattamento da parte degli enti analizzati per il tema del sisma sembra, apparentemente, spiegabile da ragioni geografiche: la vicinanza dei territori all'epicentro e la quantità dei territori coinvolti nel disastro sembra avere influito sulle scelte editoriali dei vari account istituzionali. Ad esempio nel Lazio comuni come Amatrice o Accumoli sono stati duramente colpiti dal sisma del 24 agosto 2016, e hanno avuto grande enfasi mediatica nel primo periodo post sisma, anche a causa delle tante vittime, ma il tema della ricostruzione, come abbiamo detto sopra, non sembra proprio essere al centro della narrazione dell'account istituzionale su Facebook di Regione Lazio con pochi post (8) sul tema della ricostruzione. Regione Umbria, per scelta editoriale, propone notizie e condivide video, solo in piccola parte attinenti al tema.

L'unica regione che ha invece proposto periodicamente il tema sisma e ricostruzione è Regione Marche, con il suo 57% sul totale del territorio colpito dal sisma e coinvolto nella ricostruzione, con il maggior numero di comuni colpiti rispetto alle altre regioni coinvolte (97 sui 140 totali).

#### 4.c L'evento RisorgiMarche

Analizzando i post di Regione Marche, del periodo in esame, abbiamo già enucleato i numeri relativi a alcune parole chiave ricorrenti (sisma, terremoto, ricostruzione).

Oltre a queste, un'altra parola chiave (usata anche come hashtag) è ricorrente per 11 volte ed è legata a un evento culturale denominato RisorgiMarche<sup>100</sup>, ovvero "un Festival di solidarietà per la rinascita delle comunità colpite dal sisma", sostenuto e finanziato da Regione Marche. L'ideatore e testimonial del festival è il noto attore marchigiano Neri Marcorè, che appare in home page del sito dedicato e in molte parti del sito, con un video di presentazione della manifestazione in cui spiega le ragioni per cui è stato organizzato l'evento. Un festival itinerante per i vari comuni colpiti dal sisma, con 13 concerti di altrettanti famosi cantanti italiani, tutti con ingresso gratuito, in cui viene dato ampio spazio ai piccoli produttori locali, la cui attività ha subito gravi danni economici e sono stati messi in ginocchio dal disastro, aiutandoli con la presenza di stand per la vendita diretta dei loro prodotti tipici.

La prima edizione del festival (2017) ha riscosso un grande successo di pubblico e numeri, e Neri Marcorè, nel *popup* che si apre aprendo il sito del

---

<sup>100</sup> <http://risorgimarche.it/>

festival, oltre a ringraziare per la partecipazione, dà appuntamento alla seconda edizione, prevista per il 2018.

Figura 9: Festival Risorgi Marche su Facebook Regione Marche

**Regione Marche**  
20 giugno 2017 · 🌐

#RisorgiMarche: ecco il programma e la google map dei luoghi dei concerti  
<http://www.regione.marche.it/.../RisorgiMarche-Programma-defi...> Anna Casini Anna Casini Angelo Sciapichetti Loretta Bravi Manuela Bora Fabrizio Cesetti Moreno Pieroni



**RISORGIMARCHE**  
Festival di solidarietà per la rinascita delle comunità colpite dal sisma

DATA	COMUNE	LUOGO	COORDINATE	ARTISTA
25 GIUGNO 2017	ARQUAIA DEL TRONTO (AP)	SPERLONGA	42.75623, 13.29096	Nicola Fabi / Gae Quartet
7 Luglio 2017	CINQUELLI (MC)	Donna San Bonifazio	43.34529, 13.2378	Melika Ayane
8 Luglio 2017	MONTEGALLO (AP)	Propezano	42.87065, 13.33347	Baiana Lam
9 Luglio 2017	BOLOGNOLA (MC)	Parco di Bolognola	42.99911, 13.24019	Roe
12 Luglio 2017	AMANDOLA (FM)	Campolungo	42.96586, 13.28781	Enrico Ruggeri
20 Luglio 2017	FIASTRA - SARNANO (MC)	Piani di Ragnolo	43.06241, 13.29936	Paola Tassi
23 Luglio 2017	SAN GINESEO (MC)	Monte Rocca Colonnata	43.06241, 13.29936	Bongaro
25 Luglio 2017	APERO (MC)	Pia dell'Etna	43.34271, 13.09054	Samuele Bersani
27 Luglio 2017	MONTETORTINO (MC)	Rabbiano	42.92872, 13.30837	Daniela Silvestri
30 Luglio 2017	CAMERINO (MC)	Monte	43.11411, 13.02785	Fiorella Mannoia / Luca Barbarossa
31 Luglio 2017	MONTESONACO (AP)	Foce	42.97517, 13.20985	Bruno Sani
2 Agosto 2017	SEFFO (MC)	Montelupo	43.11283, 12.97264	Max Garai
3 Agosto 2017	PIEVE TORINA - VIBBO (MC)	Macceto	42.85666, 13.11889	Franco De Gregori / Gae Quartet / Orchestra Filarmonica Marchigiana

👍 Mi piace    💬 Commenta    ➦ Condividi    🌐 ▼

👍❤️ 72    Ordine cronologico ▼

Condivisioni: 153    Commenti: 4

Figura 10: Festival Risorgi Marche su Facebook Regione Marche



Come si può vedere dalle figure 9 e 10 la comunicazione istituzionale rispetto alla promozione del Festival Risorgi Marche sembra seguire due linee editoriali: da una parte le informazioni utili, e di servizio, relative al raggiungimento dei luoghi, date orari e ospiti dei singoli concerti, rappresentati anche in forma iconica, mentre (figura 10) si può vedere, con la condivisione del post dall'account ufficiale del Festival, la promozione dei luoghi della manifestazione che avviene attraverso una fotografia immortalando un piccolo spaccato di vita quotidiana: una signora anziana che cammina con una bambina, presumibilmente nonna e nipote, nel bel

mezzo di uno spazio rupestre. Il post è anche geolocalizzato in una frazione, Propezzano di Montegallo, in cui si tiene uno dei concerti in programma. La narrazione prende il sopravvento rispetto a qualsiasi altra forma di comunicazione in questo post del 14 luglio 2017, evocando una serie di emozioni e sensazioni che sono in grado di raccogliere interesse e attenzione. Con 35 like, e 3 cuori come reaction, e con 22 condivisioni del post originale (pubblicato dall'account RisorgiMarche)<sup>101</sup> il post dimostra che l'uso di tecniche narrative applicate ai Social Media riescono a raccogliere consenso e suscitare reazioni emotive. Il post della figura 9, invece, ha avuto 153 condivisioni, 71 like e 1 cuore (reaction). Riflettendo solo in termini numerici le informazioni di servizio hanno un impatto maggiore sul pubblico rispetto a quelle narrative, ma indubbiamente l'uso di elementi iconici, non prettamente legati agli ospiti e agli eventi, anzi completamente avulsi da promozione diretta dei concerti, hanno un impatto notevole nell'immaginario collettivo e nel racconto dell'evento. Nonostante ciò non emerge una architettura narrativa specifica nella comunicazione di Regione Marche attraverso Facebook, la condivisione di questi post spesso sembra accidentale e non sembra far parte di una linea editoriale troppo definita. Peccato che questa sia l'unica immagine che può dirsi evocativa e con forti implicazioni narrative, rispetto alla totalità dei post condivisi sul tema RisorgiMarche (11). Emerge ancora chiaramente che gli aspetti istituzionali/politici sovrastano qualunque altra scelta editoriale: i post pubblicati da Regione Marche sull'evento RisorgiMarche sono 4 a sfondo politico, con enucleazione di cifre e dichiarazioni politiche, e accompagnati da una fotografia ritraente un politico; 3 sono foto degli artisti

---

101

<https://www.facebook.com/risorgimarche/photos/a.1806545072696257.1073741841.1673117152705717/1806545532696211/?type=3&theater>

ospiti con le informazioni su luogo e data del concerto, 2 sono post con informazioni utili (programma della manifestazione, orari e luoghi), un solo video di un concerto di Daniele Silvestri e la foto della nonna con la bambina che camminano in aperta campagna. Sembra dunque che nemmeno un evento con forti implicazioni emotive, come quello organizzato da Neri Marcorè per aiutare le popolazioni coinvolte nel terremoto, riesca a creare una struttura comunicativa da parte di una pubblica amministrazione, rivolta alla sfera emotiva e al coinvolgimento dei cittadini attraverso tecniche narrative quali lo storytelling. Cosa che invece emerge andando a analizzare la pagina creata per l'evento <sup>102</sup> ricca di post evocativi e con immagini legate alla presenza del pubblico ai concerti, alle foto e con una narrazione continu.

#### 4.d. Conclusioni

La natura amministrativa e giuridica degli enti regionali non aiuta alla creazione e alla ricerca di un rapporto diretto con i cittadini attraverso piattaforme come Facebook, tantomeno, quindi, l'uso di tecniche comunicative che usino la narrazione per il coinvolgimento e l'incremento dei follower.

Le funzioni amministrative di questi enti, pur rispondendo al principio di sussidiarietà, dopo la riforma del titolo V della Costituzione sono state delegate ai Comuni e, nell'ordinamento giuridico italiano, le Regioni operano soprattutto nell'ambito della loro potestà legislativa, e

---

<sup>102</sup>

[https://www.facebook.com/risorgimarche/?hc\\_ref=ARSHTVegWTXomiBJmbrdT\\_T62xQ7fuTrCX3CmxUko7KHZLLaUKEXQfyFdXeE0y4hZzs](https://www.facebook.com/risorgimarche/?hc_ref=ARSHTVegWTXomiBJmbrdT_T62xQ7fuTrCX3CmxUko7KHZLLaUKEXQfyFdXeE0y4hZzs)

regolamenta, quindi, anche per gli enti locali (Comuni). È evidente che questo status giuridico inficia il rapporto diretto con i cittadini, delegando, spesso, ai Comuni la funzione di raccordo e di rapporto diretto con essi. Pertanto la comunicazione istituzionale da parte degli enti regionali può essere per lo più basata sull'informazione di servizio, sulla pubblicità di eventi e bandi piuttosto che con l'obiettivo di coinvolgere direttamente la popolazione del proprio territorio. In realtà queste riflessioni, alla luce delle analisi effettuate in questa ricerca, non sembravano emergere, visto l'alto interesse sul tema del terremoto riconosciuto da tutti i media nazionali, ed è per questo che la scelta di analizzare le pagine istituzionali di Facebook delle regioni era ricaduta sul tema del terremoto del centro Italia. Eppure, alla luce dei risultati di questa parte di ricerca, emerge chiaramente la mancanza di coinvolgimento diretto dei cittadini da parte degli enti, che potrebbe essere utile a mantenere alto interesse e ricostruire memoria storica sul terremoto e i suoi nefasti effetti sul territorio e le popolazioni. Rispetto al tema della ricostruzione dopo il terremoto molti dei bandi con i fondi sono gestiti direttamente dalle Regioni, che ha quindi il compito di promuovere in modo costante la massima diffusione delle notizie riguardanti l'avvenuta delibera e lo stanziamento dei fondi necessari alla ricostruzione. Nonostante i tanti canali attivati su Facebook non c'è una consistente pubblicazione, anche con *reminder*, delle notizie relative ai bandi. Il tutto è limitato alla pubblicazione di un bando e delle notizie utili per accedervi. Non è stata creata una campagna multimediale (video esplicativi, infografiche) in grado di aiutare i cittadini per l'espletamento delle procedure burocratiche, ma il tutto è affidato agli uffici interni che forniscono informazioni direttamente o per telefono. Non emerge dunque

alcuna linea narrativa anche nella comunicazione di servizio della ricostruzione del terremoto.

Questo tipo di narrazione è essere stata adottata, ad esempio, per la diffusione dei bandi di Regione Lazio accomunati sotto l'hashtag #LazioEuropa<sup>103</sup>, in cui appare meno improvvisata la comunicazione istituzionale e più costruita in base a una linea editoriale precisa, per la comunicazione efficace dei bandi europei con i fondi economici a disposizione della cittadinanza, con campagne promozionali mirate e diffuse anche attraverso i social media di Regione Lazio.

---

<sup>103</sup> [https://www.facebook.com/hashtag/lazioeuropa?source=feed\\_text](https://www.facebook.com/hashtag/lazioeuropa?source=feed_text)





## Conclusioni

Questa tesi e la ricerca realizzata nascono con l'intento di dare una collocazione precisa, in ambito istituzionale, a una delle parole più in voga negli ultimi anni: storytelling.

La narrazione e le sue tecniche, accuratamente utilizzate nel corso degli anni in vari ambiti, principalmente in quello pedagogico, sono diventate uno strumento di persuasione soprattutto in ambito aziendale e politico, come dimostrato nel capitolo 2 di questo lavoro. La rivoluzione tecnologica, con l'avvento del digitale e del web 2.0, ha permesso di ridefinire i modelli comunicativi e le strategie per affrontare la sfida più difficile delle imprese nel mercato attuale, ovvero riuscire a catturare l'attenzione dei consumatori occupando un posto nel loro immaginario. Con il termine impresa si intende qualunque azienda, *brand*, personaggio, ma anche territorio, ovvero tutto ciò che si può tramutare in "prodotto" pubblicizzabile attraverso i media. Come sostiene Fontana (2010) "prima si fa propria la storia di un candidato politico e poi lo si vota. Prima si cerca il racconto di un'impresa e poi ci si reca nel punto vendita. Prima ci si informa sulla storia di un territorio e poi lo si visita" (versione ebook pos. 170).

Lo storytelling, ovvero l'arte di raccontare storie (Salmon, 2008, Qualizza, 2009) o, meglio, la comunicazione attraverso racconti (Fontana, 2016), è dunque diventata una delle tecniche di comunicazione più utilizzate dalle aziende per trasmettere la propria identità, i propri valori e persuadere all'acquisto di prodotti e servizi, soprattutto attraverso i social media e le nuove funzionalità del web 2.0. Il mondo digitale ha agito come cassa di risonanza dello storytelling diventando oggi il campo prediletto in cui persone e imprese raccontano le proprie storie. Il digital storytelling,

rispetto allo storytelling tradizionale, permette di costruire storie attraverso i mezzi multimediali che possono essere foto, audio, video e successivamente diffonderle attraverso internet e il web. Il digital storytelling fonde, da un lato tecniche già note come la narrazione, e dall'altro i mezzi digitali, permettendo di raccontare storie in un modo del tutto innovativo. Il potere della narrazione di coinvolgere, emozionare e catturare l'attenzione dell'audience è potenziato e ampliato dalle capacità intrinseche alle nuove tecnologie multimediali. Oltre alle tecnologie coinvolte, anche la capacità di poter creare contenuti da parte delle audience è una delle caratteristiche peculiari del web 2.0, che permette alle tecniche narrative di sviluppare sceneggiature secondo direzioni volute dagli utenti. L'*user generated content* è linfa vitale per chi deve elaborare narrazioni e promuovere prodotti attraverso racconti. La cultura della partecipazione e della collaborazione, fondante per il web 2.0, ha comportato una grande rivoluzione anche nel campo dello storytelling: tutti possono raccontare e condividere le proprie storie. Attualmente lo strumento prediletto dagli utenti per raccontare storie è quello delle Instagram *stories*, una funzionalità introdotta da Instagram nell'estate 2016 <sup>104</sup>, che permette di condividere brevi video che rimangono online per 24 ore, attraverso la piattaforma in maggiore crescita nel 2018 <sup>105</sup>. Utilizzata da tutti gli influencer e dalla maggior parte delle aziende, rappresenta forse una delle prove più importanti della diffusione non solo dello storytelling online, ma soprattutto dello storytelling online come *user generated content*. Non una novità nel panorama dei social network in quanto già Snapchat prevedeva questa funzionalità. L'efficacia delle *stories* di Instagram è confermata dai numeri in crescita che questo social network fa in tutto il mondo, con oltre

---

<sup>104</sup> <https://www.wired.it/mobile/app/2016/08/02/instagram-stories/>

<sup>105</sup> <http://vincos.it/2018/09/04/italiani-su-instagram-19-milioni-di-utenti-attivi-36/>

800 milioni di utenti attivi nel 2018 (dati We are social 2018<sup>106</sup>). Il successo dello storytelling, soprattutto in ambito politico, mi ha permesso di riflettere sull'uso della tecnica anche in ambito istituzionale. Le ricerche precedenti (tra tutte Lovari 2016) hanno evidenziato che le pubbliche amministrazioni che hanno attivato account istituzionali sui social network, hanno avuto una spinta politica per la loro attivazione o sono gestiti direttamente da politici o loro assistenti. La forza del paradigma dello storytelling è talmente alta che si fondono facilmente politica e istituzione. Questa premessa mi ha fatto riflettere sul fatto che l'uso sempre più ampio delle tecniche di storytelling, da parte dei politici, fosse entrato anche nella comunicazione istituzionale *tout court*. Ho quindi cercato conferma di questa mia ipotesi attraverso l'indagine sottoposta alle pubbliche amministrazioni. I principali risultati però hanno, in parte, dato esiti differenti: l'uso dello storytelling in ambito istituzionale non è ancora così radicato e percepito come rilevante. Sono pochi i casi di amministrazioni italiane che hanno introdotto le tecniche narrative nella comunicazione attraverso i social network. Questo uso sporadico da parte degli enti conferma che non esiste una vera e propria strategia comunicativa, ma solo la capacità di singole persone di avviare campagne promozionali con uso delle tecniche narrative. Si pensi a #MyBologna <sup>107</sup>, indubbiamente l'esempio più copiato in Italia e strutturalmente l'unico ad aver coinvolto attivamente gli utenti per raccontare la propria città, producendo UGC emotivamente coinvolgenti su Instagram.

Mentre l'uso dei social media comincia a essere meno improvvisato rispetto al passato, con diversi enti che hanno approvato *policy* d'uso specifiche e

---

<sup>106</sup> <https://wearesocial.com/it/blog/2018/01/global-digital-report-2018>

<sup>107</sup> <http://partecipa.comune.bologna.it/mybologna-are-you-il-profilo-instagram-gestito-dai-cittadini>

hanno dedicato personale con funzioni legate proprio alla gestione delle pagine sui social media, le tecniche di narrazione, entrate ormai nella pratica costante dei profili dei politici, sono ancora lontane dall'essere pratica usuale dei gestori delle pagine istituzionali. Questa necessità è stata avvertita anche dall'Agenzia per l'Italia digitale (AgID), ente preposto alla promozione dell'innovazione digitale nel paese e l'utilizzo delle tecnologie digitali nell'organizzazione della pubblica amministrazione e nel rapporto tra questa, i cittadini e le imprese, nel rispetto dei principi di legalità, imparzialità e trasparenza e secondo criteri di efficienza, economicità ed efficacia.<sup>108</sup> In virtù di queste competenze AgID ha rilasciato delle linee guida per lo storytelling, seconda sezione del più ampio progetto dedicato alle linee guida per la promozione dei servizi pubblici (le altre due aree sono la comunicazione e il marketing). Le linee guida per lo storytelling sono state in consultazione, nella fase partecipativa predisposta da AgID, dal 6 agosto al 7 settembre 2018. "Le linee guida sullo storytelling nascono per guidare i professionisti della comunicazione delle pubbliche amministrazioni nella realizzazione di campagne di racconto sulle nuove possibilità offerte dai servizi digitali, stimolando la curiosità e l'interesse dei cittadini"<sup>109</sup>. L'esito delle consultazioni ha permesso di definire gli elementi costitutivi, le tecniche e gli obiettivi dell'uso della narrazione in ambito istituzionale. Oltre alla promozione delle varie tecniche che possono essere utilizzate per costruire e raccontare storie, le linee guida hanno dato spazio ai canali da utilizzare per l'uso della narrazione istituzionale. Molto interessante è l'invito a "affiancare ad esempio due differenti strategie di storytelling: una di *problem solving*, in cui il cittadino si immedesima e comprende come utilizzare i servizi della tua amministrazione, l'altra che si

---

<sup>108</sup> <https://www.agid.gov.it/it/agenzia/competenze-funzioni>

<sup>109</sup> <https://comunica-lg.readthedocs.io/it/latest/doc/storytelling.html>

orienta alla mera promozione dei servizi offerti” inserito in una casella delle “possibilità”, ovvero delle cose che si possono fare. Questo suggerimento sintetizza gli obiettivi centrali dell’uso della narrazione in ambito istituzionale, e si discosta notevolmente da quelli di “persuasione” del cittadino/elettore, obbiettivo primario dello storytelling in ambito politico. Questa nuova definizione di storytelling istituzionale, creata da AgID, che mette davanti i servizi pubblici e il loro utilizzo da parte dei cittadini, rimette dunque al primo posto la funzione principale del comunicatore pubblico, ovvero la centralità dell’informazione di servizio e di una cultura orientata al servizio (Faccioli, 2000). Secondo le linee guida: “un buon racconto rispecchia il vissuto del pubblico: accorcia le distanze con il cittadino, facendo sì che quest’ultimo si possa identificare nelle storie raccontate”, a dimostrazione che l’esigenza di avvicinarsi al cittadino/utente è ancora molto forte, e che la pubblica amministrazione viene percepita lontana dalle esigenze della cittadinanza. Escludendo alcuni esempi virtuosi, come ad esempio il già più volte citato Comune di Bologna, nel nostro paese si è ancora molto lontani dalla partecipazione civica attiva e consapevole. I dipendenti pubblici sono ancora percepiti come “burocrati” lontani dalla consapevolezza della realtà quotidiana e delle esigenze del cittadino, con una identità distante dal *civil servant*. La funzione del comunicatore pubblico è stata pensata sin dalla legge 150/2000 proprio come collante tra gli enti e i cittadini. Le vicende politiche che da tangentopoli fino all’avvento di movimenti politici populistici, passando per l’era Brunetta con le dichiarazioni contro i dipendenti e i tanti fatti di cronaca che hanno portato alla luce i tanti “furbetti del cartellino”, hanno sempre ostacolato qualunque avvicinamento tra PA e utente, dando al comunicatore pubblico un ruolo sempre più complesso e delicato,

soprattutto con la divulgazione della trasparenza amministrativa. Anche il successo dei social media ha permesso di creare un nuovo dialogo e elaborare nuove strategie comunicative, nella prospettiva di accorciare le distanze coi cittadini. In Italia i percorsi delle dinamiche della comunicazione pubblica sono stati influenzati dalle vicende politiche e dalla farraginosità delle normative sulla digitalizzazione che negli anni si sono susseguite, dalla loro complessa e articolata applicazione, disattesa soprattutto da enti di piccole e medie dimensioni<sup>110</sup>.

L'avvento dei social media ha messo in crisi le prassi e le dinamiche tipiche del sistema burocratico e degli apparati organizzativi della pubblica amministrazione, che preferiscono la coerenza delle carte alla coerenza della realtà (Rolando 2014). L'agire comunicativo all'interno di piattaforme 2.0 ha stravolto la cultura del sistema pubblico, e di fronte all'impellenza di una comunicazione attraverso i social media, sono stati scelti quasi sempre gli uffici stampa come gestori delle pagine istituzionali, che hanno però creato un ulteriore canale unidirezionale con comunicazione *broadcast* (Faccioli, 2016). L'articolazione complessa e il sistema di regole che esistono nel 2.0, portano alla luce la necessità di far interagire personale con competenze più profonde e ampie, a dimostrazione che questi canali sono entrati di diritto nell'ecosistema della comunicazione istituzionale italiana. Queste dinamiche pongono di nuovo al centro del dibattito il ruolo del comunicatore pubblico, nella sua nuova veste di gestore di pagine istituzionali sui social media, quel social media manager pubblico la cui funzione principale è l'interazione costante e proattiva con i cittadini online. Siamo arrivati a uno snodo cruciale per la sua collocazione professionale, come sostiene Lovari (2018), grazie al "crescente attivismo mediatico delle

---

<sup>110</sup> [http://www.repubblica.it/economia/2017/07/25/news/e\\_anti-digitale\\_il\\_35\\_dei\\_comuni\\_italiani\\_avanza\\_lenta\\_l\\_innovazione\\_nella\\_pa-171512088/](http://www.repubblica.it/economia/2017/07/25/news/e_anti-digitale_il_35_dei_comuni_italiani_avanza_lenta_l_innovazione_nella_pa-171512088/)

associazioni di categoria e alla recente firma dei contratti del pubblico impiego che hanno identificato ruoli e profili professionali per gestire la comunicazione e l'informazione della PA anche negli ambienti digitali" (p. 258). La continua evoluzione delle piattaforme tecnologiche, entro le quali anche le pubbliche amministrazioni sono chiamate al presidio di spazi, accanto alle rinnovate necessità degli utenti, mettono in gioco fattori e dinamiche comunicative nuove, con l'utilizzo di tecniche e approcci che funzionano bene in alcuni ambiti già da tempo. Se lo storytelling, quindi, appare come elemento essenziale per la promozione del territorio e i fini persuasori dei politici, non sembra ancora essere al centro delle strategie per la divulgazione dei servizi pubblici e per il coinvolgimento degli utenti, ovvero per rafforzare la fiducia verso le istituzioni pubbliche. Le linee guida di AgID possono dare una spinta alla diffusione della narrazione in ambito istituzionale. La vera sfida per i comunicatori pubblici, nei prossimi anni, sarà quella di riuscire a coinvolgere attivamente i cittadini anche all'interno di spazi sui social media. Ma sarà prima di tutto con il rafforzamento delle proprie competenze , da quelle giuridiche a quelle statistiche, che il comunicatore (o qualsivoglia figura professionale che sarà chiamata a svolgere questo ruolo all'interno degli enti) potrà qualificare la relazionalità delle istituzioni (Materassi 2017), e attivare forme di partecipazione per le scelte della cosa pubblica, per migliorare la qualità dei servizi pubblici e garantire il benessere a tutti.





## Indice Figure

Figura 1: #perfarcisentiredatutti di Roma Capitale su Facebook.....	136
Figura 2: #insecretperugia foto vincitrice su Facebook del Comune di Perugia.....	137
Figura 3: #iloveischia Hashtag su pagina istituzionale Comune di Ischia .....	139
Figura 4: #iosonotuasorella campagna sociale del Comune di Vicenza ...	140
Figura 5: #iosonotuofratello campagna sociale del Comune di Vicenza ...	141
Figura 6: #MyBologna la città raccontata su Instagram dai cittadini .....	142
Figura 7: #inLombardia account ufficiale APT lombarda su Twitter.....	144
Figura 8: Dammi un vaccino, campagna promozione sociale Regione Toscana condivisa su Twitter da assessore al diritto della salute della regione .....	145
Figura 9: Festival Risorgi Marche su Facebook Regione Marche .....	177
Figura 10: Festival Risorgi Marche su Facebook Regione Marche .....	178

## Indice Tabelle

Tabella 1: Regioni di appartenenza degli intervistati .....	85
Tabella 2: Area geografica.....	86
Tabella 3: Dimensione dell'ente per numero di abitanti .....	87
Tabella 4: Analisi bivariata tra Area geografica e Titolo di studio .....	89
Tabella 5: Ha partecipato a corsi di formazione specifici sui Social Media? .....	91
Tabella 6: Chi ha promosso l'idea di aprire un account istituzionale del suo ente sui Social Media? .....	92
Tabella 7: È stato adottato un atto formale per la presenza dell'ente sui Social Media? .....	94
Tabella 8: L'apertura di un account istituzionale è stata condivisa da tutti? .....	96
Tabella 9: L'apertura di un account istituzionale ha avuto qualche difficoltà per essere accettata da tutto l'ente? .....	98
Tabella 10: Qual è la motivazione per cui il suo ente ha deciso di essere presente sui Social Media. Indichi quella che ritiene sia stata la più importante nel suo caso. ....	100

Tabella 11: Quali Social Media avete deciso di presidiare con un account istituzionale? .....	102
Tabella 12: Avete attivato servizi di messaggistica istantanea (Whatsapp, Telegram) dell'ente? (tavola di contigenza con domanda 1- dimensione dell'ente).....	104
Tabella 13: Quale ufficio gestisce gli account istituzionali dei Social Media? .....	107
Tabella 14: Se collabora stabilmente con altri nella gestione dei Social Media, che caratteristiche hanno i suoi collaboratori? .....	110
Tabella 15: È stato adottato un piano editoriale per la pianificazione della pubblicazione dei post e per la gestione dei commenti? .....	112
Tabella 16: Con quale frequenza pubblicate contenuti sui canali dei social media?.....	114
Tabella 17: Quando pubblicate un post aggiungete una fotografia?.....	116
Tabella 18: Quando pubblicate un post aggiungete anche un video?.....	117
Tabella 19: Rispetto alle fotografie che pubblicate assieme ai post, quale è la tipologia di soggetti che pubblicate più frequentemente?.....	118
Tabella 20: Analisi bivariata figura professionale (D.19) e tipologia di soggetti nelle foto pubblicate .....	120
Tabella 21: Che video pubblicate più frequentemente? .....	122

Tabella 22: Avete adottato strumenti di monitoraggio e verifica dell'efficacia della presenza sui Social Media? .....	124
Tabella 23: Avete mai utilizzato i Social Media per informare i cittadini in casi di crisi impreviste, disservizi ed emergenze climatiche? .....	128
Tabella 24: Avete mai realizzato delle attività legate a contest/quiz sulla pagina istituzionale? .....	130
Tabella 25: Avete mai attivato delle campagne di sponsorizzazione sui Social Media? .....	131
Tabella 26: Quale tipo di post pubblicate con maggiore frequenza? .....	133
Tabella 27: Avete mai sviluppato campagne promozionali, costruite a forma di racconto (Storytelling istituzionale), utilizzando anche i Social Media? .....	135
Tabella 28: Quanti follower avete nella vostra pagina Facebook? .....	146
Tabella 29: Quanti contatti raggiungete con il vostro account istituzionale Whatsapp? .....	148
Tabella 30: Dati Facebook Regioni (15 maggio - 15 agosto 2017) .....	170
Tabella 31: Tipologia di post (15 maggio – 15 agosto 2017) .....	171

## Bibliografia

AA.VV. (2004), *Il piano di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche*, ed. Cantieri, Roma.

AA.VV. (2004), *La comunicazione pubblica. Linee operative*, Quaderni del Formez, Roma.

Abdelsalam, H. M., Reddick, C. G., Gamal, S., & Al-shaar, A. (2013). *Social media in Egyptian government websites: Presence, usage, and effectiveness*. *Government Information Quarterly*, 30(4), 406–416.

Arena G.(2004), *La funzione di comunicazione nelle pubbliche amministrazioni*, Maggioli editore, Sant'Arcangelo di Romagna.

Arata, G., (2014), "Enti locali e Social Network: il progetto #SocialPA", *Il Mulino* 2-2014 marzo-aprile, pp.323-328.

Barthes R. (1966), *Introduction à l'analyse structurale des récits*, Communications, 1966, 8, pp. 1-27.

Bartoletti R., Faccioli F. (a cura di) (2013), *Comunicazione e civic engagement. Media spazi pubblici e processi di partecipazione*, Franco Angeli, Milano.

Bennet L.W., Wells C. and Rank A. (2009), " Young citizens and civic learning: two paradigms of citizenship" in *The digital age, Citizenship Studies* Vol. 13, No. 2, April 2009, pp. 105–120.

Bentivegna, S. (2001), *Comunicare in politica*, Carocci, Roma.

Bentivegna, S. (2015), *A colpi di tweet*, Il Mulino, Bologna.

Bevir M., (2011) : "Public administration as Storytelling", *Public Administration* Vol. 89, No. 1, 2011, Blackwell Publishing Ltd, pp. 183–195.

Blumler, J. G., & Coleman, S. (2013), *Paradigms of civic communication*, International Journal of Communication, 7(1), pp. 173–187.

Blumler J. G. & Coleman S. (2015) "Democracy and the Media — Revisited", *Javnost - The Public - Journal of the European Institute for Communication and Culture*, Volume 22, 2015 - Issue 2, pp. 111-128.

Boccia Artieri G. (2012), *Stati di connessione. Pubblici, cittadini e consumatori nella (Social) Network Society*, Franco Angeli, Milano.

Bonsón, E., Royo, S., & Ratkai, M. (2014). "Facebook practices in Western European municipalities: An empirical analysis of activity and citizens' engagement". *Administration and Society*. Online first.  
doi:10.1177/0095399714544945

- Boje, D.M. (1991b), "Consulting and change in the storytelling organization", *Journal of Organizational Change Management*, 4: pp. 7-17.
- Boje, D.M. (1994), "Organizational storytelling: Struggles of pre-modern, modern and postmodern organizational learning discourses", *Management Learning*, 25, pp. 433-461.
- Boyd D., Ellison N. (2007), "Social Network sites: definition, history, and scholarship", *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 13, pp. 210-230.
- Bruner, J.S. (2003) *Making Stories: law, literature, life*, Harvard University Press, Cambridge, Ma, tr. it. *La fabbrica delle storie : diritto, letteratura, vita*, (2006), GLF editori Laterza, Roma.
- Bruner, J. S.(1991)., "The narrative construction of reality", in *Critical Inquiry*, n. 18 pp. 1-21; tr.it. "La costruzione narrativa della realtà", in M. Ammaniti, D.N. Stern (a cura di), *Rappresentazioni e narrazioni*, Laterza, Roma.
- Cacciotto, M. (2011), "Storytelling e politica", *Comunicazione politica*, 12 (3), pp. 343-364.
- Casuale M.R. (a cura di) (2007), *La comunicazione istituzionale e la gestione delle risorse umane*, Formez, Ufficio Stampa ed Editoria, Roma.



Carlioni E.( 2014), *L'amministrazione aperta*, Maggioli editore, Sant' Arcangelo di Romagna.

Castelló A., (2010), "Una nueva figura profesional: El community manager", *Revista PANGEA*, 1, 74-97.

Castells M. (1996), *The Rise of the Network Society*, Blackwell, Malden, tr. it. *La nascita della società in rete*, Università Bocconi Editore, Milano 2002.

Castells M. (2009) *Communication Power*, Oxford University Press, New York, tr. it. *Comunicazione e potere*, Egea, Milano.

Censis (2015), *Rapporto sulla situazione sociale del paese 2015*, 49, Fondazione Censis, Roma.

Cepernich C., (2014) "Nomfup e Pete Souza su Instagram. Lo storytelling visuale di Matteo Renzi e Barack Obama, Il racconto della politica al tempo dei Social Network" Università di Torino – Campus «Luigi Einaudi» .

Chadwick A.(2007)," Digital Network Repertoires and Organizational Hybridity Political Communication" *Journal Political Communication*, Volume 24, pp. 283-301.

Ciofalo, G, Faccioli, F. (2014), Il comunicatore nel pubblico: una figura multitasking tra attese, delusioni e innovazione, in M. Morcellini, F.

Faccioli, B. Mazza (a cura di), *Il progetto comunicazione alla sfida del mercato*, Milano, Franco Angeli, pp. 69-91.

Cioni, E. Marinelli, A. (2014), *Public screens – la politica tra narrazioni medialì e agire partecipativo*, ed. Sapienza, Roma.

Cogo G. (2012), *I Social Network nella P.A.*, Maggioli Editore, Sant'Arcangelo di Romagna.

Cornog E., (2004), *The Power and the Story: How the Crafted Presidential Narrative Has Determined Political Success from George Washington to George W. Bush*, Penguin Press, New York.

Comunello F.(a cura di.) (2014), *Social Media e comunicazione d'emergenza*, Guerini Scientifica, Milano.

Comunello F., Mulargia S., (2017), "Tra risposte protocollate e «Social sensing». L'uso dei Social Media per la comunicazione d'emergenza nelle istituzioni locali italiane", *Sociologia e Ricerca Sociale*; issue 112, pp. 111-137.

Coombs W.T. (1995), "Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the appropriate crisis response strategies", *Management Communication Quarterly*, 8, pp. 447-476.

Coombs W.T., (2007), *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*, Sage, Los Angeles.

Coomb W.T., Holladay S.J, (a cura di), (2010), *The handbook of crisis communication*, Wiley-Blackwell, Chicester.

Cosenza V., Arata G. (2013), "Social PA. Analisi delle performance dei Comuni capoluogo su Facebook e Twitter",  
<http://www.slideshare.net/Blogmeter/Social-pa-2013ver12>.

Couldry, Nick (2008) "Digital storytelling, Media research and democracy: conceptual choices and alternative futures". In: Lundby, Knut, (ed.) *Digital Storytelling, Mediatized Stories: Self-Representations in New Media. Digital formations* (52). Peter Lang Publishing, Inc., New York, NY, USA, pp. 41-60.

Couldry N. (2014), "The myth of 'us': digital networks, political change and the production of collectivity", *Journal Information, Communication & Society* Volume 18, pp. 608-626.

Criado, J. I., & Rojas-Martín, F. (2013), *Social media and public administration in Spain. A comparative analysis of the regional level of government*, R.Gil-García (Ed.), *E-Government success factors and measures: Concepts, theories, experiences, and practical recommendations* (pp. 276–298). Hershey, PA:IGI Global.

Criado, J. C., Sandoval-Almazan, R., & Gil-Garcia, J. R. (2013), "Government innovation through social media", *Government Information Quarterly*, 30(4), 319–326.

- Cristante, S. (2000), *Che cos'è l'opinione pubblica*. In Abruzzese A. e Dal Lago A. (a cura di), *Dall'argilla alle reti*, Costa&Nolan. Genova.
- Crowe A., (2012), *Disasters 2.0. The application of Social Media Systems for ModernEmergency Management*, CRC Press, Boca Raton, FL.
- Dahlgren P. (2009), *Media and political engagement. Citizens, communication and democracy*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Dayter, D. (2015), "Small stories and extended narratives on Twitter", *Discourse, Context & Media*, Volume 10, pp. 19–26.
- De Kerckhove, D., Tursi A., (a cura di), (2004) *Dopo la democrazia?*, Apogeo, Milano.
- Denning, S. (2005), *The Leader's Guide to Storytelling*, Jossey Bass, San Francisco.
- Ducci G. (2007), *Pubblica Amministrazione e cittadini: una relazionalità consapevole*, Franco Angeli, Milano.
- Ducci G. (2015), "Il rapporto tra pubblica amministrazione e cittadini nella città digitale: trasparenza, accountability e open data nei nuovi contesti", *Sociologia Urbana e Rurale*, pp. 135-149.
- Ducci G. (2017), *Relazionalità consapevole. La comunicazione pubblica nella società connessa*, Franco Angeli, Milano.

Ellison, N. R., Hardey, M. (2014), "Social media and local government: Citizenship, consumption and democracy", *Local Government Studies*, 40(1), pp 21–40.

Faccioli, F. (2000), *Comunicazione pubblica e cultura del servizio. Modelli, attori, percorsi*, Carocci Roma 2007 ( 7° ediz.)

Faccioli F., Nucera A., Pitrone M.C.(2002), "Gli Uffici relazioni con il pubblico tra immagine e servizio", *Rivista italiana di comunicazione pubblica*, 14/2002. pp. 157-181.

Faccioli F. (2015), "Comunicare nel pubblico: itinerari di un percorso complesso", *Sociologia della Comunicazione* 50/2015, pp. 177-190.

Faccioli F.(2016), "Comunicazione pubblica e Media digitali: la prospettiva del public engagement", *Problemi dell'informazione*, n.1/2016, pp. 13-36.

Firmstone J. Coleman S., (2015), "Public engagement in local government: The voice and influence of citizens in online communicative spaces", *Information, Communication & Society*, 18(6), 680–695.

Fontana A., (2009), *Manuale di storytelling*, Rizzoli Etas, Milano.

Fontana A., (2010), *Storyselling: strategie del racconto per vendere se stessi, i propri prodotti, la propria azienda*, Rizzoli Etas, Milano.

Fontana, A. and Sgreva, G. (2011), *Il ponte narrativo: la scienza della narrazione per le leadership contemporanee*, Lupetti, Milano.

Fontana A. (2016) *Storytelling d'impresa: la guida definitiva*, Hoepli, Milano.

Forghieri C. e Mele V. (2005), *Gestire i rapporti con i cittadini. Comunicazione, multicanalità e CRM nella pubblica amministrazione*, Maggioli editore, Sant'Arcangelo di Romagna.

Gálvez-Rodríguez M., Haro-de-Rosario A. e Caba-Pérez C., (2018), "Improving citizens' online engagement via community managers: an explanatory study", *Information, Communication & Society*, 21:10, pp. 1402-1418.

Giovagnoli M.(2009), *Cross-Media le nuove narrazioni*, Apogeo, Milano.

Grandi R. (2001), *La comunicazione pubblica*, Carocci editore, Roma.

Gurevitch M., Coleman S., Blumler J.( 2009), "Political communication: old and new Media relationships", *The annal of American Academy of Political and Social Sciences*, Vol 625, Issue 1, pp. 164-181.

Grossi G. (2009), "Opinione pubblica e comunicazione politica Il legame sociale rivisitato", *Comunicazione Politica.*, n.1, pp. 45-60.

Habermas J. (1962), *Strukturwandel der Öffentlichkeit. Untersuchungen zu einer*

*Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft (Habil.)*, Neuwied, tr. it, *Storia e critica dell'opinione pubblica*, Laterza, Bari, 1984.

Hartley J., McWilliam K: (2009) "*Story Circle Digital Storytelling Around the World*", A John Wiley & Sons, Ltd., Publication,

Heat R.L., (2004), "Telling a story: a narrative approach to communication during a crisis" , in "*A rhetorical approach to crisis communication*" , pp. 167-188, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.

Jenkins H., (2006), *Cultura convergente*, Apogeo, Milano.

Jenkins H., (2010), "Transmedia Storytelling and Entertainment: An annotated syllabus" *Journal of Media & Cultural Studies*, Continuum, 24:6, pp. 943-958.

Kotler P., (1986), "The Prosumer Movement : a New Challenge For Marketers", in NA - *Advances in Consumer Research* Volume 13, eds. Richard J. Lutz, Provo, UT : Association for Consumer Research, pp. 510-513.

Kotler P., Kotler N., (2004) *Marketing dei musei. Obiettivi, traguardi, risorse*, trad.it C. Annibaldi (a cura di), L. Chiesara, Einaudi, Torino.

Larsson, A. O. (2013), *Bringing it all back home? Social media practices by Swedish municipalities*, *European Journal of Communication*, 28(6), 681–695.

Lee M., Lee Esler E. (2010), The nine commandments of social media in public administration: a dual-generation perspective, *PA Times, American Society for Public Administration*, Washington, vol.33, n.3.

Leonzi S., Andò R., (2014) *Transmedia storytelling e audience management*, Armando Editore, Roma.

Lèvy, P. (1995) *L'intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberspace*, La Decouverte, Paris: tr.it. (1996) *L'intelligenza collettiva. Per un antropologia del cyberspazio*, Feltrinelli, Milano.

Lovari A. Masini M. (a cura di) ( 2010), *Comunicazione pubblica 2.0. Tecnologie, linguaggi, formati*; Bonanno Editore, Acireale-Roma.

Lovari A., Parisi L. (2011), "Amministrazioni pubbliche in ascolto. Prove di customer satisfaction attraverso la lente dei Social Network sites", *Sociologia della comunicazione*, pp. 78-89.

Lovari A. (2013), *Networked citizens. Comunicazione pubblica e amministrazioni digitali*, Franco Angeli, Milano.

Lovari A. (2016), "Comunicatori pubblici dietro la timeline. La sfida dei Social tra nuove competenze professionali e vecchie resistenze al cambiamento", *Problemi dell'informazione* , n.1/2016, pp. 61-86.



Lovari A. (2018), "La cura dei social media per la comunicazione pubblica della salute Esplorando pratiche, competenze e profili professionali", *Problemi dell'informazione*, n.2 2018, pp. 239-264.

Lo Verde F. M. (2015), "Social Media e pubblica amministrazione. Una rassegna" *Rivista di Scienza dell'amministrazione* n.3, pp. 78-91.

Mancini P. (2008): *Manuale di comunicazione pubblica*, Edizioni Laterza, Bari.

Marinelli A., Cioni E. (2010), *Le reti della comunicazione politica*, University Press, Firenze.

Masini M., Lovari A., Benenati S. (2009), *Comunicazione pubblica digitale. Conoscere, partecipare, interagire* Bonanno editore, Acireale-Roma.

Masini M., Lovari A. e Bennati S. (2012), *Dal digital divide ai Media Sociali. Le nuove sfide della comunicazione pubblica*, Bonanno Editore, Acireale-Roma.

Materassi L., (2017), *Comunicare le amministrazioni. Problemi e prospettive*, Carocci editore, Roma.

Mele R., Calabrese M., Troisi Orlando (2012), "La comunicazione negli enti locali: tra comunicazione istituzionale e comunicazione politica sinergie", *Rivista di studi e ricerche* n. 89, pp. 89-107.

Mergel, I., (2010), Gov 2.0 revisited: social media strategy in the public sector, *PA Times, American Society for Public Administration*, Whashington, vol. 33, n.3, pp. 390-400.

Mergel, I., (2013) "Social Media adoption and resulting tactics in the U.S. federal government", *Government Information Quarterly*, pp.123-130.

Merloni F. a cura di (2004), *L'informazione delle pubbliche amministrazioni*, Maggioli editore, Sant'arcangelo di Romagna.

Mezza, M. (2009) *Obama.net. New Media, new politics? Politica e comunicazione al tempo del networking*, Editore Morlacchi.

Mazzoleni G., Sfardini A. (2009), *Politica pop. Da "Porta a Porta" a "L'isola dei famosi"*, Il Mulino, Bologna.

Mickoleit, A. (2014), "Social Media Use by Governments: a Policy Primer to Discuss Trends, Identify Policy Opportunities and Guide Decision Makers", OECD Working Papers on Public Governance, No. 26, OECD Publishing, Paris,  
<http://dx.doi.org/10.1787/5jxrcmghmk0s-en> .

Moccia L.B, Zavagnin A., Zingone M. (2016), *Instagram. Comunicare in modo efficace con le immagini*, Area51 publishing, San Lazzaro di Savena BO.

Papacharissi Zizi A. (2010), *A Private Sphere: Democracy in a Digital Age*, Polity ,Malden, MA.

Polletta F., Chen P. C. B., Gardner B. G., Motes A. (2011), *"The Sociology of Storytelling"*, *The Annual Review of Sociology*, pp. 109-130.

Putnam R. D. (1993), *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*, Princeton University Press, Princeton; trad. It. (1996) *La tradizione civica nelle regioni italiane*, Mondadori, Milano.

Qualizza G.,(2009) *"Lo storytelling nella comunicazione d'impresa"*, *Tigor rivista di Scienze della comunicazione*, numero 2, pp. 4-17.

Rhodes, C. and Brown, A. D. (2005) *"Narrative, organizations and research."* *International Journal of Management Reviews*, 7 (3). pp. 167-188.

Rieder, B. (2013) *Studying Facebook via Data Extraction: The Netvizz Application*, ACM Web Science 2013 (WebSci'13), New York: ACM, pp. 346-355.

Rifkin, J. (2000), *La rivoluzione della new economy*, Mondadori, Milano.

Rolando S. (2003), *Teoria e Tecniche della Comunicazione Pubblica*, Etas, Milano.

Rolando S.(2010): *La comunicazione pubblica per una grande società*, Etas edizioni, Milano.

Rolando S. (2014), *Comunicazione, poteri e cittadini. Tra propaganda e partecipazione*, Egea Editore, Milano.

Rovinetti A. (1994), *Comunicazione pubblica. Istruzioni per l'uso*, Calderini, Bologna.

Rovinetti A. (2002), *Diritto di parola, strategie, professioni, tecnologie della comunicazione pubblica*, il Sole 24 Ore, Milano.

Rovinetti A. (2005), *La comunicazione online. Urp e uffici stampa in rete*, Editrice Moderna, Bologna.

Rovinetti A. (2007), *Comunicazione pubblica. Sapere & fare*, Il Sole 24 Ore, Milano.

Rovinetti A. (2014), *Professione: comunicatore pubblico*, Aras edizioni, Fano.

Salmon C. (2007), *Storytelling. La machine à fabriquer les images et à formater les esprits*, Paris, La Découverte, tr.it. *Storytelling La fabbrica delle storie*, Fazi editore, Roma, 2008.

Salmon C. (2013), *La cérémonie cannibale. De la performance politique*, Librairie Arthème Fayard; tr. it., *La politica nell'era dello storytelling*, Fazi Editore, Roma 2014.

Sepe S., (2007) "La semplificazione del linguaggio amministrativo-LINEE GUIDA PER LE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI: LA COMUNICAZIONE A STAMPA". Presidenza del Consiglio dei Ministri - SCUOLA SUPERIORE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE.

Solito L. , Tra cambiamenti visibili e immobilismi opachi: la comunicazione pubblica in Italia, *Sociologia della comunicazione*, n. 48, 2014, pp. 100-118.

Sorice, M. (2012), *La leadership politica. Media e costruzione del consenso 2012*, Editore Carocci.

Spurgeon C. (2009), "Co-creative Media: Theorising Digital Storytelling as a platform for researching and developing participatory culture", *Communication, Creativity and Global Citizenship*, Brisbane, pp.274-286.

Statera, G. (1986). *La politica-spettacolo. Politici e mass Media nell'era dell'immagine*, Mondadori, Milano.

Thompson J.B. (1995), *The Media and Modernity: A Social Theory of the Media*, Stanford University Press, Palo Alto. tr.it (1998): *Mezzi di comunicazione e modernità*, Il Mulino, Bologna.

Tursi, A.(2011). *Politica 2.0. Blog, Facebook, Wikileaks: ripensare la sfera pubblica*, Mimesis, Milano.

Van Zoonen Li. (2004), "Imagining the Fan Democracy", *European Journal of Communication*", pp 39-52.

Vogler C., (1992), *The writer's journey: Mythic structure for screenwriters and storytellers*, Michael Wiese Productions,. Studio City, Calif, tr.it., *Il viaggio*

dell'eroe, *La struttura del mito ad uso di scrittori di narrativa e di cinema*, Dino Audino, Roma, 1999.

Wellman B., Rainie L., (2012) *Networked: The New Social Operating System*, Mit Press, tr. it. (a cura di) Marinelli A. Comunello F., *Networked Il nuovo sistema operativo sociale*, Guerini scientifica, Milano.

Wendling, C., J. Radisch and S. Jacobzone (2013), "The Use of Social Media in Risk and Crisis Communication", *OECD Working Papers on Public Governance*, No. 25, OECD Publishing.

<http://dx.doi.org/10.1787/5k3v01fskp9s-en>

White C., (2011), *Social Media, Crisis Communication and Emergency Management: Leveraging Web 2.0 Technologies*, CRC Press, Boca Raton, FL.

Zaccone E., (2015), *Social Media monitoring*, Palermo, Flaccovio Editore.

Zheng, L. (2013), *Social media in Chinese government: Driver, challenges and capabilities*. *Government Information Quarterly*, 30(4), 369–376.



## Sitografia

[http://www.francoabruzzo.it/public/docs/150LEX-R\\_1.RTF](http://www.francoabruzzo.it/public/docs/150LEX-R_1.RTF)

[https://www.aranagenzia.it/attachments/article/9014/CCNL%20Funzioni%20Locali%2021%20maggio%202018\\_Definitivo\\_Sito.pdf](https://www.aranagenzia.it/attachments/article/9014/CCNL%20Funzioni%20Locali%2021%20maggio%202018_Definitivo_Sito.pdf)

[http://www.istat.it/it/files/2013/12/Cittadini\\_e\\_nuove\\_tecnologie\\_anno-2013.pdf](http://www.istat.it/it/files/2013/12/Cittadini_e_nuove_tecnologie_anno-2013.pdf)

[http://www.corriere.it/politica/08\\_maggio\\_12/brunetta\\_pagelle\\_on\\_line\\_0ea022a8-2005-11dd-895d-00144f486ba6.shtml](http://www.corriere.it/politica/08_maggio_12/brunetta_pagelle_on_line_0ea022a8-2005-11dd-895d-00144f486ba6.shtml)

<http://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/riforma-della-pa/16-05-2016/foia-e-trasparenza-ora-e-legge>

<https://www.transparency.it/indice-percezione-corrruzione/>

<https://www.data.gov/>

<https://www.opengovpartnership.org/>

<https://www.slideshare.net/Blogmeter/Social-pa-2013ver12>

[http://comunicazione.formez.it/sites/all/files/volume\\_Social\\_Media\\_e\\_pa.pdf](http://comunicazione.formez.it/sites/all/files/volume_Social_Media_e_pa.pdf)

<http://www.paSocial.info/2017/06/27/nasce-la-prima-associazione-dedicata-alla-nuova-comunicazione/>

<http://www.digitalnewsreport.org/survey/2016/overview-key-findings-2016/>

<http://www.pewinternet.org/2016/11/11/Social-Media-update-2016/>

[http://www.southamconsulting.net/resources/Silence\\_Fails\\_Report.pdf](http://www.southamconsulting.net/resources/Silence_Fails_Report.pdf)



<https://en.oxforddictionaries.com/word-of-the-year/word-of-the-year-2016>

<http://www.slate.fr/monde/64735/obama-barack-michelle-photo-iowa-twitter-scout-tufankjian>

[https://it.wikinews.org/wiki/Egitto, il governo blocca cellulari e internet](https://it.wikinews.org/wiki/Egitto,_il_governo_blocca_cellulari_e_internet)

<http://www.burson-marsteller.com/what-we-do/our-thinking/world-leaders-on-instagram/world-leaders-on-instagram-full-study/>

<http://swampland.time.com/2012/11/07/inside-the-secret-world-of-quants-and-data-crunchers-who-helped-obama-win/>

[http://www.huffingtonpost.it/2014/12/28/norman-atlantic-prima-emergenza-Social-della-politica-italiana\\_n\\_6387108.html](http://www.huffingtonpost.it/2014/12/28/norman-atlantic-prima-emergenza-Social-della-politica-italiana_n_6387108.html)

[http://qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/archivioURP/open\\_government/vademecum\\_pubblica\\_amministrazione\\_e\\_Social\\_Media.pdf](http://qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/archivioURP/open_government/vademecum_pubblica_amministrazione_e_Social_Media.pdf)

<https://obamawhitehouse.archives.gov/open/documents/open-government-directive>

<http://www.ecompetences.eu/it/>

<http://www.umbria24.it/politica/terremoto-la-governatrice-catiuscia-marini-ringrazia-i-pompieri-con-un-post-su-facebook>

<https://www.blog-ville.com/>

<http://mybolognaiperbole.tumblr.com/>

<http://comunita.comune.bologna.it/mybologna-are-you-il-profilo-instagram-gestito-dai-cittadini>

<http://www.comune.rimini.it/comune-e-citta/comune/ufficio-relazioni-con-il-pubblico/Social-Media/myrimini>

<http://www.toscana-notizie.it/-/dammi-un-vaccino-parte-il-3-ottobre-la-campagna-regionale-di-comunicazione>

<https://www.aranagenzia.it/statistiche-e-pubblicazioni/dati-statistici.html>

<http://www.garanteprivacy.it/regolamentoue>

<http://www.interno.gov.it/it/notizie/smem-Social-Media-volunteers-pool-comunicare-emergenza>

<http://www.forumpa.it/pa-digitale/la-partecipazione-cambia-il-rapporto-tra-pa-e-cittadin>

<http://contropiede.blogautore.repubblica.it/2015/09/10/i-tre-paradossi-dello-storytelling-e-come-uscirne/>

<http://www.valigiablu.it/contro-lo-storytelling/>

<http://vincos.it/2017/07/10/utenti-delle-app-di-messaggistica-in-italia/>

<http://vincos.it/2018/04/20/social-media-in-italia-analisi-dei-flussi-di-utilizzo-del-2017/>

<http://iononrischio.protezionecivile.it/>

<https://emergency.cdc.gov/cerc/manual/index.asp>

<https://medium.com/Socialpa-magazine/consigli-per-un-uso-sostenibile-dei-Social-Media-nella-pa-282dbcd8f5e9?section=%5Bobject%20Object%5D#.92rdjqgl>

<http://www.forumpa.it/pa-digitale/la-gestione-su-twitter-dellemergenza-sisma-del-18-gennaio-2017>

[http://www.protezionecivile.gov.it/resources/cms/documents/manifesto\\_SocialProCiv.pdf](http://www.protezionecivile.gov.it/resources/cms/documents/manifesto_SocialProCiv.pdf)

[http://www.protezionecivile.gov.it/jcms/it/view\\_dossier.wp?contentId=DOS52445](http://www.protezionecivile.gov.it/jcms/it/view_dossier.wp?contentId=DOS52445)

<http://www.cittadiniditwitter.it/emergenze-e-Social/Socialprociv-al-via-la-rivoluzione-comunicativa-della-protezione-civile/>

[http://www.ansa.it/sito/notizie/cronaca/2017/02/14/terremoto-del-centro-italia-cambia-nome-in-sequenza-amatrice-norcia-visso\\_e26406b6-7928-4e09-819c-3639b6ed4c1c.html](http://www.ansa.it/sito/notizie/cronaca/2017/02/14/terremoto-del-centro-italia-cambia-nome-in-sequenza-amatrice-norcia-visso_e26406b6-7928-4e09-819c-3639b6ed4c1c.html)

<http://tg24.sky.it/mondo/photogallery/2016/10/30/Sisma-centro-italia-notizia-siti-esteri-giornali-stranieri-basilica-norcia.html>

<https://ingvterremoti.wordpress.com/2017/10/31/una-mappa-interattiva-della-sequenza-di-amatrice-visso-norcia/>

<http://www.ilpost.it/2017/08/24/foto-terremoto-amatrice-un-anno-dopo/>

<http://www.sismaumbria2016.it>

<http://www.regione.marche.it/Regione-Utile/Ricostruzione-Marche>

<http://www.ricostruzionelazio.it/ricostruzionelazio/>

<http://cor.regione.abruzzo.it/>

<https://sisma2016.gov.it>

<http://risorgimarche.it/>

<https://www.wired.it/mobile/app/2016/08/02/instagram-stories/>

<http://vincos.it/2018/09/04/italiani-su-instagram-19-milioni-di-utenti-attivi-36/>

<https://wearesocial.com/it/blog/2018/01/global-digital-report-2018>

<http://partecipa.comune.bologna.it/mybologna-are-you-il-profilo-instagram-gestito-dai-cittadini>

<https://www.agid.gov.it/it/agenzia/competenze-funzioni>

<https://comunica-lg.readthedocs.io/it/latest/doc/storytelling.html>

[http://www.repubblica.it/economia/2017/07/25/news/e\\_anti-digitale\\_il\\_35\\_dei\\_comuni\\_italiani\\_avanza\\_lenta\\_l\\_innovazione\\_nella\\_pa-171512088/](http://www.repubblica.it/economia/2017/07/25/news/e_anti-digitale_il_35_dei_comuni_italiani_avanza_lenta_l_innovazione_nella_pa-171512088/)



## **Appendice: Il Questionario**

**“Social Media e Storytelling nella pubblica amministrazione”**

### **Identificazione anagrafica**

**1 Nome ente:**

**(indicare l'ente di riferimento)**

**2 Ruolo ricoperto nell'amministrazione:**

**(specificare)**

**3 Ufficio/struttura di appartenenza:**

**(specificare)**

**4 Genere**

-M

-F

**5 Età**

**(Specificare)**

## **6 Titolo di studio**

- Licenza Media o inferiore
- Diploma di scuola superiore
- Laurea o titolo superiore nell'ambito della comunicazione o relazioni pubbliche
- Laurea o titolo superiore in ambito diverso dalla comunicazione e relazioni pubbliche

## **7 Da quanto tempo lavora per l'ente?**

- Da meno di un anno
- Da un anno a 3 anni
- Da più di 3 anni a 5 anni
- Da più di 5 anni a 10 anni
- Da oltre 10 anni
- Altro: (specificare)

## **8 Che tipologia di contratto ha?**

- Contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato
- Contratto di lavoro subordinato a tempo determinato

-Contratto a progetto

-Stage/servizio civile

Altro: (specificare)

**9 Ha partecipato a corsi di formazione specifici sui Social Media ?**

-SI, organizzato dal mio ente

-SI, organizzato da altri enti

-NO, non ho partecipato ad alcun corso di formazione

-Altro: (specificare)

**Social Media della PA**

**10 Chi ha promosso l'idea di aprire un account istituzionale del suo ente sui Social Media (Facebook, Twitter, ecc)?**

*(specificare la persona o la struttura che ha proposto l'idea)*

-Ministro, Sindaco, Assessore, Consigliere

-Portavoce, Capo di gabinetto, Staff del sindaco

-Ufficio stampa

-URP/Ufficio di comunicazione

-Direttore/Segretario comunale/Responsabile Affari generali



- Ufficio/struttura ICT
- Altro dipendente dell'ente
- Stagista o collaboratore esterno
- Cittadini, associazioni, gruppi
- Non lo so
- Altro: (specificare)

**11 È stato adottato un atto formale (regolamento, delibera, determinazione, ecc) per la presenza dell'ente sui Social Media?**

- NO, non è stato assunto alcun atto formale
- SI, in concomitanza con il lancio della presenza sui Social Media
- SI, qualche settimana/mese dopo l'apertura della presenza ufficiale
- Non lo so
- Altro: (specificare)

**12 Se è stato adottato un atto formale avete anche adottato una Social Media policy per gestire la presenza sulle piattaforme e per rispondere ai cittadini (ad es. come comportarsi in caso di messaggi offensivi, richieste di informazioni, segnalazioni di disservizi, ecc)**

- Si
- No

-Non lo so

**13: La policy d'utilizzo dei Social Media è pubblicata sul sito istituzionale?**

-Si

-No

**14 L'apertura di un account istituzionale è stata condivisa da tutti?**

-NO, l'apertura è stata ampiamente condivisa

-SI, da parte della direzione generale e/o degli uffici amministrativi

-SI, da parte del vertice politico

-SI, da parte delle organizzazioni sindacali

-Ancora la presenza sui Social non è stata riconosciuta ufficialmente dall'amministrazione

-Altro: (specificare)

**15 L'apertura di un account istituzionale ha avuto qualche difficoltà per essere accettata da tutto l'ente?**

-Sì

-No

**16 qual è la motivazione per cui il suo ente ha deciso di essere presente sui Social Media. Indichi quella che ritiene sia stata la più importante nel suo caso**

*(possibile una sola scelta)*

- Raggiungere nuovi pubblici/target difficili da coinvolgere con i Media tradizionali
- Migliorare l'immagine dell'ente sui Media e nell'opinione pubblica
- Aumentare le attività di comunicazione con costi ridotti rispetto ad altre forme di comunicazione
- Comunicare direttamente con i cittadini senza mediazioni della stampa e della televisione
- Sperimentare le potenzialità di queste piattaforme tecnologiche
- Ascoltare la voce dei cittadini
- Attivare nuovi spazi di partecipazione dei cittadini

**17 Quali Social Media avete deciso di presidiare con un account istituzionale?**

- Facebook
- Twitter
- Instagram

-Youtube

-Snapchat

-Google+

**18 Avete attivato dei servizi di messaggistica istantanea (Whatsapp, Telegram) dell'ente?**

-Si

-No

**Gestione Social Media**

**19 Quale ufficio gestisce gli account istituzionali dei Social Media?**

-Ufficio Stampa

-URP

-Portavoce

-Gabinetto del ministro/sindaco

-Servizi ICT

-Società esterna

-Altro: (specificare)

**20 L'ufficio preposto gestisce tutti gli account istituzionali dei vari Social Media?**

-Si

-No

**21 Se no, quale ufficio gestisce quali Social Media?**

*(specificare quale ufficio gestisce ogni account Social Media attivo)*

**(specificare)**

**22 Lei gestisce direttamente la presenza o le presenze su Facebook?**

-Non c'è una presenza Facebook ufficiale

-SI, del tutto o prevalentemente da solo/a

-SI, in collaborazione con altri

-Non gestisco direttamente, ma lo fanno miei collaboratori da me indirizzati/coordinati

-Altro: (specificare)

**23 Lei gestisce direttamente la presenza o le presenze su Twitter?**

-Non c'è una presenza Twitter ufficiale

-SI, del tutto o prevalentemente da solo/a

-SI, in collaborazione con altri

-Non gestisco direttamente, ma lo fanno miei collaboratori da me indirizzati/coordinati

-Altro: (specificare)

**24 Lei gestisce direttamente la presenza o le presenze su Instagram?**

-Non c'è una presenza Instagram ufficiale

-SI, del tutto o prevalentemente da solo/a

-SI, in collaborazione con altri

-Non gestisco direttamente, ma lo fanno miei collaboratori da me indirizzati/coordinati

-Altro: (specificare)

**25 Lei gestisce direttamente la presenza o le presenze su Youtube?**

-Non c'è una presenza Youtube ufficiale

-SI, del tutto o prevalentemente da solo/a

-SI, in collaborazione con altri

-Non gestisco direttamente, ma lo fanno miei collaboratori da me indirizzati/coordinati

-Altro: (specificare)

**26 Se collabora stabilmente con altri nella gestione dei Social Media, che caratteristiche hanno i suoi collaboratori?**

-Sono giornalisti (pubblicisti/professionisti)

-Sono comunicatori pubblici o addetti alla comunicazione

-Sono dipendenti amministrativi senza funzioni specifiche di comunicazione

-Sono consulenti esterni all'amministrazione

-Non collaboro stabilmente con altri

-Altro: (specificare)

**27 È stato adottato un piano editoriale per la pianificazione della pubblicazione dei post e per la gestione dei commenti?**

-SI, per la gestione dei post ma non gestiamo i commenti

-SI, per la gestione dei post e dei commenti

-No non esiste piano editoriale

**28 Per la gestione dei commenti ai post sui Social Media come siete organizzati?**

-Si segue la policy d'uso con orario 8/18 dal lunedì al venerdì

- Si segue la policy d'uso con orario h24 dal lunedì al venerdì
- Si segue la policy d'uso con orario h24 tutti i giorni, festivi compresi
- Non si gestiscono i commenti ai post in quanto la funzione è disabilitata
- Non esiste una precisa strategia di gestione dei commenti ai post

**29 Con quale frequenza pubblicate contenuti sui canali Social Media?**

- Tre volte al giorno
- Una volta al giorno
- Qualche volta a settimana
- Una volta a settimana
- Una volta al mese
- Non pubblichiamo più nulla da tempo
- Altro: (specificare)

**30 In Media, quanto tempo dedica nel totale delle sue ore di lavoro settimanale alle attività di comunicazione sui Social Media (aggiornamenti, messaggi, risposte ai post, ecc)?**

- Meno di 6 ore a settimana
- Da 6 a 12 ore a settimana
- Da 13 a 18 ore a settimana



-Da 19 a 25 ore a settimana

-Da 26 a 36 ore a settimana

-Oltre 36 ore settimanali

- Altro: (specificare)

### **Contenuti condivisi sui Social Media**

#### **31 Quando pubblicate un post aggiungete una fotografia?**

-Si, sempre

-Si, qualche volta

-Mai

#### **32 Quando pubblicate un post aggiungete anche un video?**

-Si, sempre

-Si, qualche volta

-Mai

#### **33 Rispetto alle fotografie che pubblicate assieme ai post, quale è la tipologia di soggetti che pubblicate più frequentemente?**

*(si prega di dare una sola risposta)*

- Foto d'archivio-logo prese dal sito istituzionale
- Paesaggi o monumenti
- Foto con personaggi politici
- Scatti fotografici di eventi con pubblico
- altro: (specificare)

### **34 Che video pubblicate più frequentemente?**

*(si prega di dare una sola risposta)*

- Video istituzionali (riunioni, consigli comunali ecc)
- Video creati appositamente per i Social Media
- Servizi televisivi
- Video creati dagli utenti
- Non pubblichiamo video
- Altro: (specificare)

### **35 Avete adottato strumenti di monitoraggio e verifica dell'efficacia della presenza sui Social Media?**

- NO, non abbiamo adottato strumenti di monitoraggio
- SI, abbiamo adottato strumenti quantitativi come per esempio Facebook Insight

-SI, abbiamo adottato strumenti qualitativi come interviste ai cittadini/utenti sulla piattaforma

-SI, abbiamo adottato sia strumenti quantitativi che qualitativi

-Altro: (specificare)

**36 Se avete adottato strumenti di monitoraggio e verifica dell'efficacia della presenza sui Social Media, quali sono?**

(specificare)

**37 Avete mai utilizzato i Social Media per informare i cittadini in casi di crisi impreviste, disservizi ed emergenze climatiche?**

-SI

-NO, ma lo vorremmo fare in futuro

-NO, non è una attività che riteniamo di dover fare nei Social Media

-Altro: (specificare)

**38 Avete mai realizzato delle attività legate a contest/quiz sulla pagina istituzionale?**

-Si, una volta

-Si, spesso. fa parte della nostra strategia comunicativa

-No, mai fatte

-No, ma vorremmo farlo

**39 Avete mai attivato delle campagne di sponsorizzazione sui Social Media?**

-No

-No, c'è un problema amministrativo

-No ma vorremmo farlo

-Si

**40 Se avete attivato delle campagne di sponsorizzazione sui Social Media, quali sono state?**

**(Specificare)**

**41 Quale tipo di post pubblicate con maggiore frequenza?**

*(si prega di dare una sola risposta)*

-Pubblicità di eventi istituzionali futuri

-Racconti del territorio presi da terzi (Libri, utenti dei Social Media, articoli di giornali)

-Informazioni di servizio (cambi numeri telefonici, mail, aperture uffici)

- Campagne promozionali specifiche di eventi culturali (mostre, musei, teatro, cinema)
- Dichiarazioni politiche
- Dati e numeri sul lavoro dell'ente
- Comunicati stampa
- Altro: (specificare)

**42 Avete mai sviluppato campagne promozionali, costruite a forma di racconto (storytelling istituzionale), utilizzando anche i Social Media?**

- Sì, le usiamo spesso
- Sì, qualche volta
- No, mai
- No ma vorremmo farlo
- Non lo so
- Altro: (specificare)

**43 Secondo quanto chiesto nella domanda precedente, potete indicare il nome della campagna, o l'hashtag, o mettere il link alla campagna promozionale più rilevante, tra quelle prodotte dal vostro ente?**

**(specificare)**

**44 Conosce un esempio di campagna promozionale che sia stata efficace, prodotta da altri enti pubblici?**

*(si prega di inserire il nome della campagna, o l'hashtag usato, o mettere il link diretto)*

(specificare)

**45: quanti follower avete nella vostra pagina Facebook?**

-Meno di 10.000

-Tra più di 10.000 e 100.000

-Più di 100.000

-Nessuno, non abbiamo account Facebook

**46: quanti follower avete nel vostro account Twitter ?**

-Meno di 10.000

-Tra più di 10.000 e 100.000

-Più di 100.000

-Nessuno, non abbiamo account Twitter

**47: quanti follower avete nel vostro account Instagram ?**

-Meno di 10.000

-Tra più di 10.000 e 100.000

-Più di 100.000

-Nessuno, non abbiamo account Instagram

**48: quanti follower avete nel vostro account Youtube?**

-Meno di 10.000

-Tra più di 10.000 e 100.000

-Più di 100.000

-Nessuno, non abbiamo account Youtube

**49: quanti follower avete nel vostro account Whatsapp?**

-Meno di 10.000

-Tra più di 10.000 e 100.000

-Più di 100.000

-Nessuno, non abbiamo account Whatsapp

**50: quanti follower avete nel vostro account Telegram?**

Meno di 10.000

-Tra più di 10.000 e 100.000

-Più di 100.000

-Nessuno, non abbiamo account Telegram